

1-1-1996

## Proceso de desarrollo hacia una cultura organizacional: calidad superior

Edgar Rafael Sánchez Beltrán  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion)

---

### Citación recomendada

Sánchez Beltrán, E. R. (1996). Proceso de desarrollo hacia una cultura organizacional: calidad superior. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_administracion/342](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/342)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROCESO DE DESARROLLO HACIA  
UNA CULTURA ORGANIZACIONAL  
CALIDAD SUPERIOR**

**EDGAR RAFAEL SANCHEZ BELTRAN**

**Trabajo de Grado presentado como requisito  
parcial para optar al título de Magister  
en Administración**

**SANTAFE DE BOGOTA  
UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
DIVISION DE FORMACION AVANZADA**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

*J. E. Sauron*

---

**Jurado**

*[Signature]*

---

**Jurado**

*[Signature]*

## **AGRADECIMIENTOS**

- A La Universidad del Valle**
- A La Universidad de La Salle**
- A Todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron  
en la realización del presente trabajo**

## **I N D I C E**

### **INTRODUCCION**

<b>CAPITULO I . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>CRONOLOGIA DE LA ADMINISTRACION . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>LA ADMINISTRACION EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>ERA PREHISTORICA . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>CIVILIZACIONES ANTIGUAS . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>SUMERIOS . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>EGIPTO . . . . .</b>	<b>10</b>
<b>BABILONIA . . . . .</b>	<b>11</b>
<b>HEBREOS . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>CHINA . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>GRECIA . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>INDIA . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>CONTRIBUCIONES CASTRENSES ANTIGUAS . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>ROMA . . . . .</b>	<b>14</b>
<b>LA ADMINISTRACION DURANTE EL PERIODO MEDIEVAL . . . . .</b>	<b>14</b>
<b>ORGANIZACION FEUDAL . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>ESCRITOS ANTIGUOS . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>MERCADERES DE VENECIA . . . . .</b>	<b>16</b>
<b>ESCRITORES DEL SIGLO XVI</b>	
<b>TOMAS MORO . . . . .</b>	<b>17</b>

NICOLAS DE MAQUIAVELO . . . . .	18
EL DESPERTAR DE LA ADMINISTRACION . . . . .	19
CAPITULO II . . . . .	21
ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
CONCEPTO DE ADMINISTRACION . . . . .	21
1. PENSAMIENTO TRADICIONAL O EMPIRICO . . . . .	22
1.2. METODOS DE INVESTIGACION APLICADOS A LA ADMINISTRACION	
1.2.1. Método empírico . . . . .	24
1.2.2. Método positivista (Francias Bacon) . . . . .	24
1.2.3. Método axiomático. . . . .	24
1.2.4. Método hipotético deductivo (Klar R. Popper) . . . . .	25
1.2.5. Método dialéctico . . . . .	25
2. ELEMENTOS COMUNES DE LA ADMINISTRACION . . . . .	25
2.1. SISTEMA DE ADMINISTRACION . . . . .	26
2.2. PLANEACION Y OBJETIVOS . . . . .	26
2.2.1 Planeación estratégica . . . . .	27
2.2.2. Planeación operativa o táctica. . . . .	28
2.3. ESTRUCTURA INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES . . . . .	28
2.3.1. Estructura formal . . . . .	29
2.3.2 Estructura informal . . . . .	29
2.4. ADMINISTRACION Y SU RELACION CON LOS RECURSOS . . . . .	29
a. Recursos humanos : . . . . .	30
b. Recursos financieros : . . . . .	30
c. Recursos físicos . . . . .	31

d. Recursos tecnológicos . . . . .	31
2.6. EVALUACION DE RESULTADOS EFICACES . . . . .	31
CAPITULO III . . . . .	32
ETAPAS DE PREDOMINO ECONOMICO . . . . .	32
1. DESARROLLO DE LA EMPRESA MONOPOLICA . . . . .	32
2. DESARROLLO TECNOLOGICO . . . . .	32
3. SITUACION LABORAL Y SINDICAL . . . . .	33
4. AFIRMACION DEL ORDEN ECONOMICO NEOCOLONIAL . . . . .	33
5. CONDICIONES SOCIOECONOMICAS PARA EL SURGUIMIENTO DE LAS TEORIAS MODERNAS DE LA ADMINISTRACION . . . . .	33
5.1. LA GRAN DEPRESION DE LOS AÑOS 30 . . . . .	34
5.2. INTERVENCION DEL ESTADO: LA NUEVA POLITICA NEOLIBERAL .	34
5.2.1. Expansión del Estado . . . . .	34
5.2.2. Expansión de la gran corporación : Las empresas multinacionales. . . . . .	35
5.3.3. Desarrollo del sindicalismo y la legislación laboral . . . . .	36
CAPITULO IV . . . . .	38
1. DESARROLLO ADMINISTRATIVO COLOMBIANO . . . . .	38
a) Cambios psicológicos . . . . .	39
b) Cambios culturales . . . . .	39
c) Cambios sociológicos . . . . .	41
d) Cambios científicos y culturales . . . . .	41

e) Cambios ecológicos	42
f) Cambios políticos	42
g) Cambios económicos	42
h) Cambios jurídicos	43
2. ELEMENTOS DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO COLOMBIANO	44
3. DECADENCIA EMPRESARIAL COLOMBIANA	47
Nueva Profesión : El administrador	51
3.1. DESARROLLO DE LA NUEVA PROFESION EN COLOMBIA	52
a) Antes de 1943.	52
b) Después de 1943	52
LAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES	53
RESPONSABILIDADES LEGALES O JURIDICAS	55
RESPONSABILIDADES SOCIALES Y POLITICAS	58
EXPLOTACION O CORRUPCION DE PERSONAS	57
JUSTICIA EN LOS SALARIOS	59
VIVIENDA Y CONDICIONES DE VIDA DE LOS TRABAJADORES	60
CONDICIONES DE TRABAJO	61
DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.	62



<b>CAPITULO V</b>	
.....	64
<b>Pero Qué es la Cultural Organizacional?</b>	
.....	64
<b>Análisis lógico-matemático</b>	
.....	66
<b>Elementos de las organizaciones</b>	
.....	67
<b>Elementos de las organizaciones</b>	
.....	67
<b>Desarrollo</b>	
.....	68
<b>1. PLANEACION</b>	
.....	69
<b>La planeación estratégica</b>	70
<b>La planeación Táctica</b>	70
<b>La planeación operacional</b>	70
<b>1.1 - OBJETIVOS</b>	
.....	71
<b>1.2 - LA MISION</b>	
.....	72
<b>1.3 - ESTRATEGIAS Y TACTICAS</b>	
.....	72
<b>2- ORGANIZACION</b>	
.....	74
<b>1) Como una unidad o entidad social</b>	74
<b>A) Organización formal</b>	74
<b>B) Organización informal</b>	74
<b>2) Como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo</b>	74
<b>A) Organización a nivel global</b>	74
<b>B) Organización a nivel de departamentos</b>	74
<b>C) Organización a nivel de tareas y operaciones</b>	74

2.1 - DIVISION DEL TRABAJO	75
2.2 - DEPARTAMENTALIZACION	75
2.3 - JERARQUIA	77
2.4 - COMUNICACION	78
2.5 - RELACIONES LINEA - STAFF	79
a) Servicios	80
b) Consultoría y asesoría	80
c) Monitoria	80
d) Planeación y control	80
2.6 - TIPO DE ORGANIZACION	81
a) Organización lineal	81
b) Organización funcional	82
c) Organización línea-staff	83
d) Organización de estructura por comités	83
3. - DIRECCION	84
3.1 - MOTIVACION	85
JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW	85
A) Necesidades fisiológicas	85
B) Necesidades de seguridad	86
C) Necesidades sociales	86
D) Necesidades de estima	86

E) Necesidades de autorrealización . . . . .	87
3.2 - RELACIONES INTERPERSONALES . . . . .	87
3.3 - PARTICIPACION . . . . .	88
3.4 - SOLUCION DE CONFLICTOS . . . . .	89
3.5 - ESTILO DE DIRECCION . . . . .	90
Dirección a nivel global . . . . .	92
Dirección a nivel departamento . . . . .	92
Dirección a nivel operacional . . . . .	92
4. CONTROL . . . . .	92
a) Control como función restrictiva y coercitiva . . . . .	92
b) Control como sistema automático de regulación . . . . .	92
c) Control como función administrativa . . . . .	92
C.O.I CULTURA ORGANIZACIONAL INICIAL . . . . .	93
1.- PLANEACION . . . . .	93
1.1. - Misión de la organización . . . . .	93
1.2 - Objetivos . . . . .	93
1.3 - Estrategias . . . . .	94
2.- ORGANIZACION . . . . .	94
2.1 - DIVISION DEL TRABAJO . . . . .	94
2.2 DEPARTAMENTALIZACION . . . . .	94
2.3 - JERARQUIA . . . . .	95
2.4 - COMUNICACION . . . . .	95

2.5. RELACIONES LINEA - STAFF	95
2.6. TIPO DE ORGANIZACION	95
3. DIRECCION	95
3.1. MOTIVACION	95
3.2. RELACIONES INTERPERSONALES :	96
3.3. PARTICIPACION	96
3.4 - SOLUCION DE CONFLICTOS	96
3.5. ESTILO DE DIRECCION	96
3.6. CONTROL EN LOS PROCESOS	97
3.7. CONTROL DE LAS PERSONAS	97
C.O.C.- CULTURA ORGANIZACIONAL DE CRECIMIENTO	98
1. PLANEACION	98
1.1. MISION DE LA ORGANIZACION	98
1.2. OBJETIVOS	99
1.3. ESTRATEGIAS:	99
2. ORGANIZACION	99
2.1. DIVISION DEL TRABAJO	99
2.2. DEPARTAMENTALIZACION	100

2.3. JERARQUIA:	101
2.4. COMUNICACION	101
2.5. RELACION LINEA STAFF	102
2.6. TIPO DE ORGANIZACION	102
3. DIRECCION	102
3.1. MOTIVACION	102
3.2. RELACIONES INTERPERSONALES	103
3.3. PARTICIPACION	103
3.4. SOLUCION DE CONFLICTOS	103
3.5. ESTILO DE DIRECCION	103
4. CONTROL	104
4.1. CONTROL DE LOS PROCESOS	104
4.2. CONTROL SOBRE LAS PERSONAS	104
a. Alineatorio	104
b. Calculador	104
c. Moral	104
C.O.D. - CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESARROLLO	107
1. PLANEACION	107
1.1. MISION DE LA ORGANIZACION	107

1.2. OBJETIVOS	108
1.3. ESTRATEGIAS	108
2. ORGANIZACION	109
2.1. DIVISION DEL TRABAJO	109
2.2. DEPARTAMENTALIZACION	109
2.3. JERARQUIA	110
2.4. COMUNICACION	111
2.5. RELACIONES LINEA -STAFF	112
2.6. TIPO DE ORGANIZACION	112
3. DIRECCION	113
3.1. MOTIVACION	113
3.2. RELACIONES INTERPERSONALES	114
3.3. PARTICIPACION	114
a. Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos.	115
b. Exceso de formalismo y papeleo	115
c. Resistencia del cambio.	115
d. Despersonalizada de las relaciones	116
e. Jerarquización como base del proceso de decisión :	116

f. Conformidad con rutinas y procedimientos	116
g. Exhibición de señales de autoridad	117
3.4. SOLUCION DE CONFLICTOS	117
3.5. ESTILO DE DIRECCION	117
4. CONTROL	118
4.1. CONTROL SOBRE LOS PROCESOS	118
4.2. CONTROL SOBRE LAS PERSONAS	119
C.O. CS - CULTURA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD SUPERIOR	121
1. PLANEACION	123
1.1. LA MISION	123
A. Primer elemento : Desarrollo de la Sociedad	123
B. Segundo elemento: Desarrollo de los trabajadores	124
C. Tercer elemento : Desarrollo de la misma organización	125
Por qué entrar a la cultura organizacional de calidad superior.	128
Quien o quiénes se involucran en la cultura organizacional de calidad superior:	129
El Proceso de Cultura organizacional: Calidad Superior.	130
1. Etapa de Preparación	131
2. Etapa de Planeación	

.....	131
3. Etapa de la Acción	131
.....	131
4. Etapa de consolidación de la nueva organización en calidad superior	131
.....	131
1. Etapa de Preparación	132
.....	132
a. Tomar conciencia sobre la importancia del proceso a iniciar	132
b. Capacitar para la planeación, organización, dirección y control	132
.....	132
c. Capacitar para la acción.	133
2. Etapa de Planeación	134
.....	134
a. Realizar el diagnóstico de la organización	134
.....	134
b. Determinar la misión de la organización.	135
c. Determinar los objetivos generales	135
.....	135
d. Establecer las políticas generales	135
.....	135
e. Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos	136
.....	136
f. Determinar la nueva estructura de la organización así como una estrategia para implementarla	136
.....	136
3. Etapa de la acción	137
.....	137
a. Establecer la nueva estructura de acuerdo con la estrategia de implementación	137
.....	137
b. Ejecutar las estrategias	137
.....	137
c. Controlar el tiempo	137
.....	137



4. Etapa de consolidación de la nueva organización en calidad superior.	138
La cultura del desarrollo en las organizaciones de calidad superior.	138
La resistencia al cambio	140
BIBLIOGRAFIA	143

## INTRODUCCION

Resulta bastante difícil tratar literalmente el tema sobre la forma cómo se debe administrar una empresa privada o una entidad administrativa del Estado, sobre todo cuando el cuadro directivo de todo nivel debiera tener conciencia colectiva de sus grandes limitaciones, pero igualmente de sus inmensas potencialidades. El escribir ésta tesis, centrada en crear conciencia administrativa y no en desarrollar principios técnicos que fácilmente se puede encontrar en diferentes textos; pero basado principalmente en ellos y en una propia reflexión, es oportuno hacer una contribución a buscar un modelo de cultura organizacional más acorde a lo que los miembros de la sociedad esperan que sean una transformación administrativa con identidad propia. De acuerdo a este modelo nacional, cada organización establecerá sus parámetros de la forma como debe administrar sus recursos.

El principal problema que afrontan los directivos de las organizaciones privadas y del Estado, es la confusión de su identidad personal, con la identidad del cargo que desempeñan, debido a que se cubren de una falsa autoridad para buscar respeto de sus subalternos, logrando crear más bien un temor reverencial.

Al ser humano se le debe tratar con respecto y dignidad por el solo hecho de ser persona, y no se debe confundir que el pago de un salario es la retribución a una labor realizada en forma personal, y no un favor que se le hace a ese individuo. Existe ciertos parámetros que se trazan en una organización que el trabajador debe cumplir con ellos, como un compromiso con los directivos, sus compañeros y la sociedad, por lo tanto. Cuando se omite ese compromiso el trabajador está cayendo en un error de tipo personal con respecto a la actitud que se debe tener del oficio.

El pensamiento administrativo Colombiano se encuentra muchas veces marcado por factores psicológico y de tipo étnico cultural debido a que el administrador de una organización se siente superior a sus subalternos, no por sus conocimientos o capacidades, sino por la oportunidad transitoria de ocupar ese cargo. Cae así en un inmenso error porque esto conlleva a tomar decisiones de tipo emocional y no de tipo reflexivo.

Colombia se encuentra llena de este tipo de administradores que en alguna forma quieren tener la verdad revelada y no pasan de ser unos títeres del manejo alienado de objetivos equivocados, en contra de la misma empresa y sociedad. Y es que pensar en la

empresa con respecto a economizar el centavo no es administrar, ni es la manera más correcta de manejar una organización, para ello se requiere de la participación del subalterno en las decisiones más importantes.

La capacidad de administrar del individuo está estrechamente relacionada con el desarrollo de la organización y del trabajador; su crecimiento está sujeto a unas políticas administrativas que integren el factor económico y social.

La capacidad administrativa se puede entender como la capacidad de obtener los resultados deseados mediante organizaciones.

con relación al desarrollo de la organización se deben suponer varios aspectos con respecto a la capacidad administrativa, pues se debe disponer de recursos humanos de alta calificación para la conducción organizacional, contar con escuelas de formación administrativa, conocer en profundidad los problemas administrativos propios del país, tener un potencial de investigación productiva capaz de aportar continuamente soluciones, poseer académicos, profesionales e investigadores con calidades para seleccionar del desarrollo tecnológico internacional los conocimientos e instrumentos, que pueden ser útiles al desarrollo nacional adaptados a las características locales. Tener capacidad administrativa y administrar, no es haber estudiado en una escuela superior y saber las diferentes teorías económicas a dominar un lenguaje matemático subsumido en factores de rentabilidad.

Si se logra crear conciencia administrativa,, del que está frente a una organización y adopta políticas reflexivas, podemos hablar de un inicio de cultura organizacional hacia la calidad superior.

Por eso, para tener una estructura sólida de conocimientos y una base firme para aplicar métodos y principios de administración y adecuarlos a nuestra propia sociedad, es necesario primero que todo, hacer un recorrido a través de la historia de la humanidad (Culturas -sociedades), antes de abordar el tema de procesos de desarrollo, hacia una cultura organizacional. **Calidad Superior.**

## CAPITULO I

Me podrías indicar, por favor hacia dónde tengo que ir desde aquí? Eso depende de a dónde quieres llegar, contestó el gato. A mí demasiado a dónde, empezó a explicar Alicia. En ese caso, da igual a donde vayas interrumpió el gato. — siempre que llegue a alguna parte, terminó Alicia.

## CRONOLOGIA DE LA ADMINISTRACION

Año aproximado	individuo o grupo étnico	Contribuciones importantes a la administración
5000 a de J.C.	Sumerios	Escritura: conservación de registro
4000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.
2700	Egipcios	Se reconoce la necesidad de la honestidad o juego limpio en la administración
2600	Egipcios	Organización descentralizada.
2000	Egipcios	Se reconoce la necesidad de la respuesta por escrito; uso de un cuerpo consejero
1800	Hammurabi	Control por el uso de testimonios y escritura. Establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede

		transferirse.
1600	Egipcios	Centralización de la organización.
1491	Hebreos	Concepto de organización, principio de jerarquías, principio de delegación.
1100	China	Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.
600	Nabucodonosor	Control de producción y salario incentivo.
500	Mencius	Reconocimiento a la necesidad de los sistemas y estándares.
	China	Reconocimiento al principio de especialización.
	Sun Tsu	Necesidad de planear, dirigir y organizar.
400	Sócrates	Enunciación de la universidad de la administración.
400	Jenofonte	Reconocimiento que la administración es una ciencia separada.
	Ciro	Necesidad de relaciones humanas.
350	Griegos	Método Científico aplicado : Uso de métodos de trabajo y tiempo.
	Platón	Enunciación del principio de especialización
325	Alejandro El grande	Uso del estado mayor (staff).
321	Kautilya	Ciencia y arte del gobierno

175	Caton	Uso de la descripción de tareas.
50	Varron	Uso de la especialización de tareas.
20	Jesucristo	Unidad de mando : Regla de oro, relaciones humanas.
284 d. de J.C.	Diocleciano	Delegación de autoridad.
900	Alfarabi	En listado de las características de un líder.
1100	Ghazali	En listado de las características de un administrador.
1340	L.Paciolo (Génova)	Contabilidad por partida doble.
1395	Francisco di Marco	Práctica de contabilidad de costos.
1410	Hermanos Soranzo	Uso del Libro Diario y uso del libro Mayor
1418	Barbarigo	Forma de organización de los negocios, trabajos de procesos contables usados.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; facturas y balances para control; enumeración de partes inventariadas; uso de la administración personal.
1500	Sir tomas Moro	L l a m a d o a l a especialización; denuncia de las faltas por administración y jefatura pobres.
1525	Nicolás de Maquiavelo	Principio de la confianza con el consentimiento de las masas; se reconoce

		la necesidad de cohesividad en la organización; enunciación de las cualidades del jefe.
1767	Sir James Stuart	Teoría de la fuente de autoridad, impacto de la automación.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de la especialización a los trabajadores manufactureros; concepto sobre control-cómputo de devoluciones.
1785	Thomas Jefferson	Llamó la atención sobre el concepto de partes intercambiables.
1799	Eli Whitney	Método científico; uso de contabilidad de costos y control de calidad; aplicó el concepto de partes intercambiables; reconoce el campo de la administración.
1800	James Watt Matthew Boulton Soho	Procedimientos pauta de operación; especializaciones, métodos de trabajo; salarios incentivos, tiempos normales; datos normales; reuniones navideñas de empleados; gratificaciones navideñas, uso de auditorías.
1810	Robert Owen New Lanark	Se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas limpias para los trabajadores.
1820	James Mill	Análisis y síntesis de movimientos humanos.

1832	Charles Babbage	Enfasis en el enfoque científico; en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, contabilidad de costos; efectos de los colores sobre la eficiencia del empleado.
1856	Daniel C. McCallum	Uso del organigrama para mostrar la estructura de la organización.
1881	Joseph Wharton	Estableció a nivel universitario un curso de administración de Negocios.
1891	Federick Halsey	Plan de premios sobre los salarios pagados.
1900	Federick Taylor	Administración científica; aplicación de sistemas de manejo de personal cooperación entre trabajo y administración; salarios altos; carga igual entre trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicados al mercadeo; sistemas de costos; estudio de métodos estudio de tiempos; definición de administración científica; énfasis sobre tareas del gerente; énfasis en la investigación.
1901	Henry I. Gantt	Sistema de tarea y bonificación enfoque humanístico del trabajo; gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.



1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores.
	Walter Dill Scott	Aplicación de la psicología a la propaganda y al personal.
1915	F.W. Harris	Modelo económico para el tamaño del lote.
	Henry Fayol	Primera teoría completa de la administración; reconocimiento de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas.
	A.K. Erlang	Anticipó la teoría de las colas.
1917	Leffingwell	Administración científica aplicada a la oficina
	Meyer Bloomfiel	Fundador del movimiento de la administración de personal.
1924	H.G. Dodge H.G. Romig W.A. Shewhart	Uso de la teoría de la inferencia y probabilidad estadística en la inspección de muestras y en el control de calidad por medios estadísticos.
1928	T.C. Fry	Fundamento estadístico de la teoría de las colas.
1930	Mary P. Follet	Filosofía de la administración basada en la motivación personal. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración.
1931	James D. Mooney	Se reconoce como universales a los principios de organización.

1938	Chester Barnad	Teoría de la organización; aspectos sociológicos de la administración; necesidad de la comunicación.
	P.M.S. Blacket	Investigación de operaciones.
1943	Lyndall Urwick	Colección, consolidación y correlación de los principios de administración.
1947	Max Weber Rensis Likert Cris Argyris	En la teoría de la organización se enfatizó en psicología, social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema abierto en la teoría de la organización.
1949	Norbert Wiener Claude Shannon	Se enfatizó en la administración, en el análisis de sistemas y en la teoría de la información.
1951	Frank Abrams Benjamin M. Selekman	Reintroducción en el pensamiento Administrativo de la política administrativa.
1955	Herbert Simon Harold Leavitt Robert Schalaifer	Se enfatizó en la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación identificable. Observable y mensurable; se acrecentó la atención de la psicología administrativa.

## **LA ADMINISTRACION EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES**

La administración, a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más ubicuas y difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y empresas económicas de todos los pueblos. De hecho todos los líderes verdaderamente importantes fueron administradores, ora administrando países, ora administrando exploraciones y guerras, manejando en fin las empresas de otros hombres.

La Administración en nuestra época ha llegado a ser la actividad central. La administración es la guía para el desarrollo económico de las empresas y sus pueblos, es el núcleo central de nuestras actividades laborales y personales.

Resulta bastante difícil reconstruir la historia de los pueblos y por ende sus desarrollos y progresos administrativos, ya que los anales de las primitivas empresas del hombre son vagos y frecuentemente incompletos, donde tan sólo nos centramos en ciertos elementos que nos ayudan a definir su estado de organización y de administración, como son, ciertas pinturas sobre los muros de una cueva, cerámica incompletas, pieles semidestruidas, etc.; además, su interpretación es tan complicada como descubrirlas.

## **ERA PREHISTORICA**

El punto de partida es el momento en que se produce en el planeta tierra la retirada de los glaciales hacia el norte, fechada alrededor del año 10.000 a 8000 a de J.C., donde las grandes manadas de animales herbívoros fueron desapareciendo y a su vez fueron reemplazados por otras más ágiles y dispersos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas (período comprendido entre el paleolítico y el neolítico) donde los hombres se volvieron recolectores, cazadores, pescadores y aprendían a domesticar ciertos animales.

Fue en estos tiempos donde grupos de familias y grupos de tribus se ayudaron mutuamente para almacenar alimentos en épocas difíciles y a defenderse de sus enemigos, los cuales combatían por tratar de apoderarse de sus alimentos, mas no por otras razones. Remontarse a estos grupos o tribus es una tarea bastante difícil que han hecho los científicos, pues sólo se han encontrado unos cuantos huesos, restos de fogatas, herramientas elementales y sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas. Como consecuencia sólo pueden darse conjeturas sobre la forma de vida y organización que tenían estos hombres.

Lógicamente que estos pueblos tuvieron alguna forma de organización y demás que tuvieron sus leyes o reglas de

convivencia y a través de estos comportamientos adquirieron una cultura de jerarquías, donde probablemente tenían autoridades en los diferentes núcleos (familia, tribu, etc.), y se aplicaría un sistema de administración.

Con el advenimiento de las prácticas agrícolas, el hombre cesó de vagar por el campo cazando y recolectando, llegando con ello a la existencia sedentaria y a la génesis de las pequeñas villas. Se creó la necesidad de un método elemental para manejar los negocios comunes del grupo. Lógicamente que los inicios de administración se basaron en conceptos de astucia, vigilancia, prudencia y sagacidad. A medida que estas pequeñas villas fueron creciendo y la civilización se desplegó, los administradores también crecieron y se desarrollaron, llegando a ser sacerdotes, reyes, ministros, etc., y acumulando riquezas y poder en sus sociedades, aun, antes de ser ideadas las estructuras sociales, políticas y militares altamente organizadas.

#### **CIVILIZACIONES ANTIGUAS.**

Ante el crecimiento de las villas y la consolidación de grupo de personas en torno de un bien común, se creó la necesidad de un método, o de un sistema, que permitiese gobernar y administrar el pueblo. Partiendo de las leyes o normas sociales, los legisladores antiguos emplearon a sus servidores de confianza para llevar a cabo sus deseos, dando a tales servidores la autoridad suficiente para actuar en su lugar. Colectivamente, estos servidores llegaron a formar consejos o juntas consultoras del jefe. En la medida que el poder era superior, las posiciones teocráticas crecían. Cuando las normas de comportamiento o convivencia social impuestas salían de sus manos, establecieron posiciones espirituales y usaron el temor de lo sobrenatural, para asegurar la obediencia de sus normas.

#### **SUMERIOS**

En algunos documentos encontrados en esta civilización de hace 5000 años, hay evidencia de prácticas de control administrativo. Los sacerdotes sumerios a través de su vasto sistema tributario, recogieron y administraron grandes cantidades de riqueza, pero debían rendir cuentas de su gestión a un superior. Como no podían confiar en su memoria y debido a los grandes volúmenes de transacciones y negocios establecidos, era necesario establecer métodos que dejaran huella del tipo de negocio o deuda que debía cancelarse o cobrarse. No bastaba las marcas dejadas en maderos o elementos de anotación por muescas. Los sacerdotes sumerios establecieron un sistema de escritura o registro de datos, de todas las transacciones sentadas en cuentas. Es muy probable que las necesidades administrativas de esta civilización hayan conducido a la invención de la escritura sumeria, por ende se deduce que el primer uso de la escritura de los sacerdotes fue para fines económicos y no propiamente para los litúrgicos.

## EGIPTO

La construcción de las pirámides con una tecnología que bajos los patrones modernos podría considerarse como primitiva, nos proporcionan elementos o testimonios de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto (5000 a 525 a de J.C.). Por ejemplo, la gran pirámide de Cheops, cubre trece acres y contiene 2.300.000 bloques de piedra pesando cada una un promedio de una y media a dos toneladas, y se estima que para esa construcción se utilizaron cerca de 100.000 hombres durante 20 años. En nuestro tiempo equivale a administrar una pequeña ciudad en un período igual. La planificación administrativa de cuántas piedras, de qué tamaño, de dónde serían extraídas y cuándo, requirieron de la práctica de lo que hoy podría denominarse planificación a largo plazo. A esto hay que agregarle la planificación, control y coordinación de la alimentación, habitación, transporte y salud que debía suministrársele a esos hombres. Los hombres efectivamente responsables de esta organización eran militares, ya que los trabajos de esta naturaleza recaían sobre ellos.

Utilizando masas de trabajo organizado, los egipcios fueron capaces de completar tareas que nos dejan atónitos. Aunque su sistema de organización puede parecernos bromoso, engorroso y aún con desperdicios, realmente no tenían razones para ahorrar trabajo, ya que campesinos, mercenarios, esclavos y soldados, estaban siempre a disposición cuando eran requeridos. Su mérito radica en que fueron capaces de hacer su tarea con los recursos disponibles, y los restos de sus construcciones indican la efectividad y complejidad de su administración.

Aparte de sus construcciones, aparece en literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteado como consejo del padre al hijo. el libro de instrucciones de Ptah-hotep se supone que se compuso por un visir de Issi alrededor del año 2700 a de J.C. y que fue utilizado en las escuelas, establecía ciertos principios de administración tales como por ejemplo : " Si eres un jefe que maneja los asuntos de la multitud, busca por ti mismo cada acción benéfica, hasta que el asunto quede libre de injusticia". Maat (traducido como orden o verdad) es grande y su efectividad es permanente. La injusticia jamás lleva su empresa hasta su término.

Si se te formula una petición, escucha con calma lo que el peticionario tenga que decirte, no le repliques antes de que él haya vaciado su alma, o antes de que te diga por qué vino... No es (necesario) que todo lo que haya pedido le sea concedido (pero) "no tranquiliza al corazón un buen oyente?".

Vemos pues claramente alguno de los principios que regían la forma de administrar a la civilización egipcia, basada en la propia conciencia de sus actos y para el beneficio del pueblo.

Con respecto a la forma de gobernar, primero establecieron en su imperio una forma vagamente descentralizada del gobierno, así que, el gobierno fue tan altamente descentralizado que la comisión de impuestos fue la única atadura real entre el gobierno central y los subestados. el jefe de cada uno de estos estados debía lógicamente lealtad al faraón.

Reconociendo que el control resultaba bastante difícil y ocasionaba una pérdida en los ingresos por falta del mismo control, los legisladores del periodo del nuevo imperio, iniciaron una recentralización a través de la ocupación militar. De este modo los oficiales del ejército ocuparon posiciones administrativas y reorganizaron el gobierno central. La autoridad descansó en el faraón, quien delegó autoridad local a los territorios en gobernadores o corregidores. Estos funcionarios no actuaron independientemente como los anteriores, sino que hacían cumplir los mandamientos del poder central.

## **BABILONIA**

Bajo Hammurabi, rey de Babilonia, las ciudades a lo largo del valle fueron forzadas a unirse para mantener la paz, promulgando leyes que regulaban la propiedad personal, bienes raíces, comercio y negocios, la familia y el trabajo.

Como se podría esperar, de estas civilización avanzada, sus transacciones mercantiles eran documentadas sobre tablillas como un medio de control. Se establecen normas y principios con respecto al trabajo, ya que la responsabilidad de la operación recae sobre el superior y no sobre el subalterno, creándose así el principio de la no delegación de la responsabilidad. El aporte fundamental a la administración obedece al código de Hammurabi, donde establecía reglas de comercio y formar de hacer las transacciones.

Posteriormente a la caída de Hammurabi, aparece Nabucodonosor que llevó a Babilonia a otra brillante época. Encontramos ejemplos de control de producción y pagos de incentivos de salarios en las empresas de textiles de esos tiempos. Por ejemplo se usó el color para controlar la entrada de hilos a la fábrica cada semana, y esto fue una de las herramientas del administrador para determinar la cantidad de materia prima empleada en esa semanas. Se tenían técnicas de control para los procesos de las diferentes empresas o centros de recolección.

## HEBREOS

Se ha dicho que los hebreos, que ningún otro pueblo en la historia tan pequeño en número y tan políticamente débil, con la posible excepción de los griegos, ha ejercido tan importante influencia en la civilización.

Moisés uno de los hebreos prominentes, fue un líder y administrador, cuya habilidad en el gobierno, en la legislación y en relaciones humanas lo hizo digno de especial nota. La preparación y organización del exodo de los hebreos que los libró de la servidumbre egipcia, conlleva a una tremenda empresa administrativa.

Establece el principio de delegación como el de excepción: "Ellos juzgarán de cada asunto pequeño, pero te traerán a ti los asuntos de importancia".

Con este principio delega asuntos a través de asignación de tareas, ya que ésta es una connotación simple de toda administración.

## CHINA

Los chinos han sido conocidos sobre todo por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han prendido para entender sus sentimiento hacia la administración.

La constitución de Chow, es un directorio de todos los sirvientes civiles del emperador, desde el primer ministros hasta los sirvientes domésticos, con sus tareas y deberes cuidadosamente relacionados. De este modo encontramos resonancia actual sobre la forma de organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control en las empresas

## GRECIA

Griegos, fenicios y minoanos, luciendo su poder algo después que los chinos y babilonios y egipcios, exhibieron verdadera calificación y capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales. Grecia desarrolló un gobierno democrático, con todas sus complicaciones que ese tipo de gobierno, conlleva y es precisamente en este pueblo donde encontramos el origen del método científico. Dentro del concepto de conocimiento adquirido, involucraron el concepto de investigación previa para desarrollar cualquier actividad.

Los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. El trabajo se convirtió en monótono y repetitivo, y el tiempo se estableció musicalmente. Así fueron creando los tiempos y movimientos tipo a través de la

armonía musical, encontrándose un incremento en la producción y una disminución en la fatiga y el esfuerzo.

Unas de las primeras anotaciones del principio de la universalidad de la administración se encuentra en un discurso de Sócrates, tal como lo registró Jenofonte (uno de sus discípulos, de que un buen administrador para una empresa, trabajaría igualmente como jefe en otra empresa de actividad distinta.

Fue con los griegos precisamente cuando se comienza hablar que la administración era un arte distinto a otras actividades.

## INDIA

Aunque muchas personas hoy saben de Maquiavelo, pocas han oído de Kautilya (Brahman de Kautilya) quien es su contraparte y le precedió por dos mil años, conocido también como Vishnugupta, fue un erudito que jugó un papel importante en el establecimiento, crecimiento y preservación del imperio Hindú.

El principal trabajo de Kautilya es Arthasastra, la ciencia de la política, y su tema dominante es la administración política, social y económica del Estado. Escribe sobre los deberes del rey, sus ministros y consejeros, sobre reuniones de consejo, departamentos de gobierno, diplomáticos, guerra y paz. Igualmente cubre aspectos relacionados cómo se debe administrar los negocios y el comercio etc.

Este libro no hace referencia a la moralidad ni a la dignidad del hombre y ha llegado a ser sinónimo de administración poco escrupulosa y siniestra. Su papel principal propósito, sin embargo, no fue diferente del de Maquiavelo, esto es, simplemente analizar las prácticas políticas victoriosas en el pasado y deducir de ellas qué principios deberían seguirse para el buen éxito político del futuro, (de cualquier forma).

## CONTRIBUCIONES CASTRENSIS ANTIGUAS

De la milicia vienen muchos ejemplos y conceptos administrativos, vemos pues como con ciro aparecen importantes principios tales como los referentes a la división del trabajo y sobre cómo se deben recibir sugerencias de otros individuos, pero siendo la unidad de mando el que debe decidir qué hacer, y así aparece la palabra Staff (cuerpo consultivo).

Con Ciro se determina que debe haber un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. La primera indicación significativa del uso del sistema Staff ocurrió durante el reinado de Alejandro el Grande, pues éste poseía una de las maquinarias militares más grandes de toda la historia durante trece años de campaña continua que extendió sobre todo el mundo hasta entonces conocida por el occidente 336-323 a de J.C.).



## ROMA

Con singular inclinación hacia la determinación y talento administrativo superior, los romanos consiguieron el control de una población estimada en cincuenta millones de personas, extendiéndose desde la Gran Bretaña en el oeste, hasta Siria en el este, incluyendo Europa y todo el norte de África. A pesar de que los fallos administrativos causaron la caída del imperio, el puro hecho de que Roma fuera capaz de levantar un gobierno y una estructura militar de tan gigantesca proporciones y dirigirlos durante tantos años con tanto éxito, es un tributo a su superior y avanzada capacidad y habilidad administrativa.

Forzados por la conquista de nuevos territorios y pueblos, los romanos concentraron su mente en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio. Mucho ha aprendido la administración de sus éxitos y de sus errores, sobre la forma de manejar un imperio o sociedad.

Diocleciano, en vista de la dificultad de manejar el imperio por la extensión del mismo, decidió dividirlo en 101 provincias y éstas a su vez, estaban agrupadas en trece diócesis, finalmente reagrupadas para conformar cuatro importantes divisiones geográficas. Nombró tres asistentes (uno con el título de Augusto y dos con el de César) para gobernar tres de las divisiones, reservando una para sí mismo. Nombró vicarios para gobernar la diócesis y gobernadores para las provincias. A cada uno les delegó sólo la autoridad relacionada con el gobierno civil, negándoles el control, del ejército estacionado dentro de sus provincias y removiéndolos a dos niveles del emperador, extendiendo con esto el principio de la gradación.

Los administradores de hoy están aplicando esos mismos principios de organización cuando emplean un sistema graduado de control central, en un esfuerzo para estabilizar la autoridad centralizada.

## LA ADMINISTRACION DURANTE EL PERIODO MEDIEVAL

Con la caída del imperio romano, los pueblos de Europa Occidental fueron reducidos a cubrir las necesidades elementales de la autoconservación. La necesidad primaria a que se enfrentó un individuo fue la protección contra el asesinato, el robo, la violencia, y el desempleo. De esta forma buscó el individuo protección de otra que fuera más poderosa que él tanto económico como socialmente, aunque fuera pagando con su servidumbre dicha protección. De esta manera aparece la organización feudal.

## ORGANIZACION FEUDAL

Conocida como la época obscurantista, que denominó a Europa durante casi cuatro siglos, la organización del feudalismo fue de "gradación" con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide de la pirámide feudal estaba el emperador o el rey, perteneciendo a él toda la tierra y sus dominios, él retuvo para su uso personal grandes áreas y cedió el resto a la más alta nobleza. Los grandes vasallos de la corona retenían esos feudos con la condición de rendir ciertos servicios específicos, principalmente militares y financieros. Este sistema de subfeudalización acabó en una sucesiva gradación hacia abajo hasta la más pequeña unidad feudal, pues el señor feudal tenía arrendadores dependientes, clasificados como libros y bajando hasta los siervos.

Bajo este sistema el vasallo ganó el derecho de gobernar su propio territorio como él deseaba. El señorío, la unidad feudal, llegó a ser algunos casos una unidad gubernamental con su propio tribunal de decisiones.

Como uno podría esperar, sin embargo, el principal problema, fue determinar cómo preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. Entre equilibrio no es meramente una cuestión de administración, implica también la forma de organización a través de la cual la administración puede operar mejor y alcanzar efectividad. Sobre entre punto, las lecciones del feudalismo enseñaron a los administradores una parte destacada donde les mostró que la fuerza de la organización se ganaba mediante un control de "gradación".

Finalmente, la organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación, ya que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que él ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía la autoridad.

## ESCRITOS ANTIGUOS

Durante el medievo, no se escribió ningún libro concerniente a conceptos de administración, debido a su ambiente y factores que le rodeaban. El pueblo vivió bajo condiciones hostiles, la autoconservación fue una de los intereses primordiales y poca o ninguna atención se prestó a conceptos muy opuestos a las cosas físicas. Los temas típicos incluyeron religión, gobierno del reino, empresas bélicas y las leyes de la tierra. Administrar o manejar un feudo, fue frecuentemente descargado sobre uno de los súbditos, mientras el instruido señor se mostraba más interesado con las más "importantes" conocimientos del día, tales como cazar, montar, jugar. Alrededor del año 900 tan sólo, se encuentra alguna evidencia de agudeza administrativa y "Know-how" con Alfabari, que escribe sobre la administración de un reino o

estado, con respecto a unas características que debe tener el monarca.

Hasta 1494, por recomendación de Lucas Pacioli, se adoptaron métodos de partida doble de contabilidad utilizados por los venecianos. Técnicamente, la metodología contable sugerida en su libro, es aplicable a gran parte de nuestras modernas prácticas contables. Paciolo señaló la necesidad por un interés en los controles internos administrativos, que el memorándum, el diario y el libro mayor fueran numerados y fechados y que los documentos de todas las transacciones se completaran en detalles y se archivaran permanentemente y que debía hacerse auditorías periódicas para la verificación interna.

### **MERCADERES DE VENECIA**

Andrea Barbario, en su libro Merchant Of Venice, describe el florecimiento del comercio de Venecia en el Siglo XV. Las dos principales áreas de interés para él, son los tipos de organización de negocios empleados y el uso veneciano de la contabilidad como un instrumento administrativo.

La asociación y la empresa en comandita fueron las dos formas principales de organizar los negocios en el renacimiento italiano. La asociación fue diseñada y usada principalmente en el negocios permanente, mientras la comandita fue frecuentemente empleada en negocios singulares, exploraciones o empresas de riesgos.

Muchas de las grandes empresas, fueron estrictamente organizadas como asociación en la que un hombre, propietario de un monto considerable de capital, atraía hacia él socios de menor poder y riqueza. La asociación fue estrictamente centralizada, aunque existían organizaciones por asociación con estructuras débiles y más bien descentralizadas. Comenzó a utilizarse el término de copropiedad y agencia.

Debido a que Venecia se convirtió en el principal punto de comercio, era necesario tener una flota de navíos, equipados especialmente para la guerra y defensa de los intereses económicos de los comerciantes, para lo cual se comenzaron a construir grandes cantidades de embarcaciones y se buscaron unos métodos que sirvieran para administrar este negocio de navíos. Se llegó a implementar supervisores por turnos y responsables de áreas específicas y éstos a su vez tendrían personas responsables de zonas y grupos de trabajadores. Con ellos nacen nuevos conceptos de administración, tales como el sistema de almacenamiento controlado, con tarjetas de entrada y salida de materiales, previamente solicitados por un jefe de área, lo que hoy en día conocemos como el Kardéx.

Debido al volumen de trabajo de navíos en fabricación, inventaron el sistema de líneas de montaje, donde las galeras serían desplazadas a través del canal hasta el sitio de equipamiento de cada área y no tendrían que desplazar esos elementos hasta la galera, cosa que sería más difícil de controlar por efectos de pérdidas y robos.

Aprendieron a manejar el personal por turnos con horario de entrada y salida e inventaron la tipificación o estandarización de los elementos, ya que era más económico producir cantidades del mismo elemento y con las mismas medidas, que ponerse a fabricar cada elemento para cada galera, además en la utilización la haría manejable del mismo modo, con la misma velocidad y la misma capacidad de maniobra a todos los navíos, pidiéndolos organizar como una flota y no como barcos individuales.

## ESCRITORES DEL SIGLO XVI

### TOMAS MORO

En su libro la Utopía trata de crear un Estado ideal, un Estado que estuviera por encima de todo, como un estado bueno. Tomás Moro, nació en Londres en 1478 y llegó a ser alguacil de Londres, era una persona estudiosa y conocedora del derecho (abogado). Comenzó a tener problemas con el Rey Enrique VII porque se opuso a la petición de éste de separarse de Catalina de Aragón para casarse con Ana Bolena, hecho que hizo renunciar a Moro a su cargo de alguacil. Fue transigente para aceptar el acto de sucesión al trono que hizo a favor de sus hijos con Ana Bolena, pero no pudo hacer el juramento para impugnar la autoridad del Papa sobre la iglesia de Inglaterra y fue tratado como un traidor, condenado y degollado.

Moro culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente, ya que él los definió como parásitos improductivos que vivieron del trabajado de los poseionarios. Estableció que los placeres y las diversiones de ricos y pobres eran una fuente de dificultad económica. Atacó el consumo conspicuo del rico, sus vestiduras ostentosas y sus gulas en comer, mientras el pobre arrojó su propia ruina económica disipando sus reducidas ganancias en bebidas baratas, establecimientos de vino y prostitución, juegos de azar y apuestas. Propuso eliminar esos males mediante leyes y tomar esos fondos y canalizarlos en beneficio de la sociedad.

No obstante, aunque Tomás Moro no escribió propiamente sobre administración, bien pudo haber servido para abrir los ojos de algún líder inglés y para proveer un esquema de cambios futuros hacia una administración mejor de hombres y recursos.

Posteriormente Tomás Moro fue canonizado.

## NICOLAS DE MAQUIAVELO

Maquiavelo, fue un asuto filósofo y observador de los asuntos del Estado, contempló el mundo con realismo práctico.

Poco afortunado es que, al paso de los años, Maquiavelo haya adquirido una reputación negativa, siendo modelo de caracteres poco escrupulosos, voraces e insidiosos, para la mayoría de las personas su nombre conlleva astucia maligna.

Si no hubiera sido por un período de ocio forzado (separado del cargo), tal vez nunca hubiera escrito El Príncipe o los Discursos, ya que era un funcionario público que dedicaba su vida a recorrer estados como emisario del gobierno.

Descargando de las cualidad teológicas, metafísicas y sansimonianas los libros tradicionales sobre normas, se atrevió a revelar las maquinaciones interiores detrás del poder de la ciudad-estado. Los principios del poder y mando de que ocupó a este filósofo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado y proyectado. Si hubiera escrito en el presente, probablemente habría analizado las estructuras de poder de nuestras grandes organizaciones, a fin de aconsejar a los jóvenes ejecutivos sobre cómo alcanzar la cima jerárquica.

Maquiavelo reiteró frecuentemente el tema de que la existencia continuada de cualquier gobierno, sea monárquico, aristocrático o democrático, depende del apoyo de las masas. Los príncipes puede heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del Estado deben ganar de algún modo la aprobación del pueblo, ya que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo.

Escribió sobre dos clases de líderes (o administradores); El natural o tipo innato y el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas. El único objeto de su libro "El Príncipe" fue el de adiestra al joven príncipe en adquirir técnicas de liderazgo (de Administración). Usualmente mencionó reyes y príncipes (que heredaron el trono) que cometieron grandes fallas como caudillos porque su personalidad básica careció del aura carismática de un gran líder. La inferencia es que algunos individuos, sin considerar el adiestramiento, siempre carecerán de los atributos personales necesarios para llegar a ser líderes capaces.

Un príncipe (o administrador) debe con su ejemplo inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, debe intentar elevar la moral de los asociados de acuerdo a las cualidades intangibles del jefe. Debe poner atención a todos los grupos, mezclándose con ellos de tiempo en tiempo y dándoles ejemplo de su humanidad y magnificencia, siempre, sin embargo, manteniendo en alto la majestad de su dignidad, a la cual, jamás le será permitido caer en bagatelas.

Par ser un buen administrador, un príncipe debe ofrecer recompensas y otros incentivos a aquellas personas que pudiera mejorar la ciudad y el Estado. Debe alentar a la ciudadanía, a la prosecución de sus profesiones, aportando lo mejor de sus habilidades, garantizándoles que no será injustamente privado de sus bienes.

Un buen príncipe, o un buen empresario, debe aprovechar sacar la máxima ventaja de las oportunidades que se le aparezcan, inclusive debe distinguir a los que le son leales y los que no le son, pero a ambos debe sacarles ventajas.

### **EL DESPERTAR DE LA ADMINISTRACION**

La revolución industrial inglesa proyectó su luz en el período comprendido entre 1700 y 1785 durante la cual una nueva generación de administradores se desarrolló con sus propios conceptos y técnicas.

El sistema predominante en la mayor parte del mundo occidental fue el sistema doméstico, cuando la población comienza a plantar y a fabricar para cubrir sus necesidades en lugar de cazar y recolectar. Cuando se desarrolla la especialización y los individuos en vez de fabricar para ellos y cubrir sus necesidades, comienza a producir bienes para la venta o el trueque, estamos hablando del nacimiento del sistema doméstico. Este sistema persistió por mucho tiempo debió a dos factores importantes: La pequeñez de la inversión de capital requerida para emprender una gran empresa y la dispersión de la población. Faltando un sistema eficiente de transporte por ese tiempo, muy pocos mercaderes estaban interesado en invertir en grandes proporciones.

Cuando se requería de fabricar bienes en cantidad, previa negociación de éstos en ferias, se contrataban a familias completas para que desarrollaran el trabajo transformación de las materias primas en productos terminados, bajo el esquema de contratación a destajo o cantidad de obra realizada y por un precio determinado, naciendo así la condición de empleado. Para evitar el fraude, el robo y la mala intención de las familias se crearon leyes que permitían al comerciante a castigar a quienes faltaran a su confianza.

Cuando apareció la maquinaria movida por combustión, aumentó considerablemente la producción, pero al mismo tiempo aumentó el costo requerimiento de capital. Como no se podía comprar una máquina para cada familia o individuo, esto obligó a que se desplazaran de sus casas, a la casa donde estaba instalada la máquina y además sería más fácil supervisar el rendimiento de los trabajadores-máquina en un lugar centralizado. Nace pues de esta manera el sistema fabril. Desde el punto de vista técnico, se puede decir que el sistema fabril fue establecido por la

introducción de una costosa maquinaria movida por energía (agua o vapor).

La administración bajo el sistema fabril se caracterizó por un estricto control y organización de tipo militar. Los dueños fueron clasificados como comerciantes-manufactureros y estuvieron más interesados en vender su producto que el desarrollo de un sistema básico de administrar; aunque al pasar el tiempo y el incremento de bienes era notorio, se comenzó a buscar métodos para planificar y mejorar la producción.

Comenzaron a aparecer tratadistas de economía y de administración tales como James Steuart, Adam Smith y Richard Arkwright, con sus métodos de división del trabajo, especialización y control sobre la producción, con inherencia a la macroeconomía manejada por el Estado.

Mirando el siglo XVII y XVIII, fue el de los años de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de la manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. La revolución industrial trajo con ella una decadencia en los conceptos provincianos de administración y con tales horizontes, los estudiosos de la administración comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar tanto la manufactura como la administración.

Asa través de los cambios económicos y sociales producidos en la historia del mundo se ha llegado a tener varios patrones o métodos de administración y economía. Aparecen con el cambio de conceptos, importantes tratadistas de administración y economía conocidos como los economistas clásicos tales como Carl Von Clausewitz, Charles Dupin, Charles Babbage, W.S. Jevons entre otros que hicieron importantísimos aportes con orientación hacia la empresa.

De esta manera, los autores de esos tiempo desarrollaron fundamentos de administración y no propiamente una teoría coherente sobre métodos y aplicaciones, pero sí se comprendieron las funciones de la administración y el papel que juega en la sociedad las empresas.

## CAPITULO II

Aún no estoy del todo segura, le contestó Alicia muy cortésmente, si me permite querría mirar antes alrededor mío para ver lo que hay.

Puedes mirar enfrente tuyo y también a ambos lados, - replicó la oveja- pero no podrás mirar todo alrededor tuyo... A no ser que tengas un par de ojos en la nuca.

Lewis Carroll  
Alicia a través del espejo.

## ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Entendemos por tal, el conjunto de conocimientos científicos y técnicos aplicables a la proyección, ejecución y evaluación de resultados efectivos en las organizaciones.

"Administrare", "administrator", "administratio", significaban la actividad del consejero auxiliar, del asistente, luego significó la actividad de manejar, gobernar, dirigir, controlar bienes, servicios, provincias, acciones de guerra, negocios.

El vocablo "administratio" se institucionalizó jurídicamente durante la edad media como la acción de "cuidar el manejo de", y ha ido evolucionado de acuerdo a la circunstancia de su empleo, por ejemplo en inglés el término se asocia con el vocablo "Management".

La administración en la humanidad ha tenido importantes cambios y en las empresas se ha modificado según esté el ambiente económico mundial, pero es sólo en el presente siglo cuando se desarrolla institucionalmente la sistematización formal del conocimiento administrativo. Este proceso se originó como consecuencia del crecimiento de la gran empresa industrial privada, que dio lugar



al surgimiento de una nueva profesión, la de "administrador de empresas" o "administrador de negocios" con la misión de dirigir y controlar la producción eficiente de la gran industria.

## 1. PENSAMIENTO TRADICIONAL O EMPIRICO

Surge de hecho con el crecimiento de las organizaciones tradicionales: El Estado, el ejército, la iglesia, etc.

Miles de años a de C. con los sumerios, el antiguo Egipto (1100-500 a de J.C), en Grecia (5000-525 a de J.C.) y varios más, aparecen manifestaciones de sistemas de administración, tal caso fue practicado por Alejandro Magno que dirigió un gran ejército y puso en práctica desde esa época una estructura basada en un alto grado de especialización del trabajo, una relación de asesoría o "staff" y trabajo en equipo.

El modo de producción a través de la historia se enmarca en la evolución que haya tomado la organización y su sistema de administración, puede ser:

Primitiva  
Esclavista  
Feudal  
Capitalista  
Socialista

Con el estado aparece el sistema de administración pública, que es una buena base para la administración moderna de las grandes organizaciones de la actualidad. en la sociedad Feudal el recurso básico de producción lo constituye la tierra, explotada dentro de la relación señores feudales y siervos. El poder era de los terratenientes y del clero, y se desarrolla con ellos la unidad industrial típica de la Epoca: el pequeño taller artesanal, dirigido por el maestro, dueño de los medios de producción, y él mismo vende sus productos.

Con el aumento del poder marítimo de los comerciantes, se comenzó a buscar sistemas de administración e impuestos y desde esa época se habla de la contabilidad por partida doble y control administrativo.

La ampliación de los mercados junto con las condiciones favorables para obtener utilidades en el siglo XVIII son el estímulo para el cambio de la estructura de producción feudal a la estructura de producción capitalista. Se inicia en Inglaterra, fundamentalmente, el proceso de la Revolución Industrial, originado por los cambios violentos : Socioeconómicos, políticos, culturales y tecnológicos.

Es en Inglaterra donde se empieza a publicar algunos trabajos sobre el estudio de los tiempos (Belidor-1668) y problemas de organización (Colbert-1675), comienza a desarrollarse las grandes ciudades, los valores protestantes, las ideas de Martín Lutero y Juan Calvino. Comienzan a aparecer grandes figuras como Voltaire, Montesquieu, JJ Rosseau, los enciclopedistas (Diderot, Alembert, otros) y los fisiócratas. Estos últimos defendían el principio del libre cambio, en contra de la intervención del Estado, consolidándose el estado liberal o gendarme y su política "Laissez Faire" (dejar hacer), de libre empresa, de libre cambio.

Se evoluciona de un Estado monárquico, absolutista, a un Estado de derecho común. E.E.U.U. (1787) y Francia (1789) aprueban sus constituciones.

Aparece el intermediario vendedor, entre el productor y el consumidor, gracias al descubrimiento de la máquina a vapor que permitió mejorar la fuerza motriz en la producción. Aparece la fábrica en vez del taller y el propietario era su administrador, recurría a su experiencia afrontaba los problemas, era el jefe de producción o de taller diseñaba el producto, organizaba el trabajo, era el jefe de mantenimiento de las máquinas, era el jefe de personal, jefe de comercialización del producto, jefe de finanzas.

Posteriormente se empezó hablar de la división del trabajo especializado como la fórmula "más grande del proceso productivo". Desde luego, en este momento, los trabajadores asalariados no tienen ningún acceso a los medios de producción y queda eliminado el acercamiento de trabajo que existía entre el patrón y el trabajador en el taller, ahora los patrones no distinguen entre trabajadores y máquinas.

Las máquinas representaban una inversión en dinero los hombres no; les preocupaba más, el estado de la máquina que el bienestar del trabajador; se pagaban jornales tan bajos como era posible, se empleó a la mujer y a los niños. Las jornadas de trabajo eran de 14 horas diarias.

Robert Owen (1771-1858) era un próspero fabricante que publicó un artículo donde hacía mención sobre los buenos resultados de sus trabajadores en la producción, con respecto a las condiciones internas y externas del trabajo, lo cual despertó gran interés.

Los cambios socio-económicos de carácter estructural se dan a partir de 1870 y dan lugar al surgimiento de la sociedad anónima, a los monopolios industriales y financieros, a la segunda revolución industrial y a una mayor especialización que demanda un nuevo profesional: El administrador de empresas o de negocios.

## **1.2. METODOS DE INVESTIGACION APLICADOS A LA ADMINISTRACION**

### **1.2.1. Método empírico**

El métodos empírico describe el comportamiento administrativo de una organización en particular para el luego generalizar las conclusiones a un conjunto amplio de ellas, este método tiende a ser exclusivamente inductivo.

Se critica que el conocimiento adquirido no puede producir la totalidad de la realidad administrativa, ya que éstos tienden a ser inconexos. Otra crítica es que el método ante todo es descriptivo, sin investigar posibles opciones administrativas futuras.

Otra limitación consiste en la subjetividad del observador quien generalmente se encuentra involucrado en la experiencia estudiada.

### **1.2.2. Método positivista (Francias Bacon)**

Consiste en la aplicación mecánica de análisis de resultados, el método aplica el principio de causalidad lineal, dada la causa A se genera el efecto B.

El conocimiento científico, cuya finalidad es el progreso y la paz social, se alcanza mediante 3 etapas.

- Teología o ficticia
- Metafísica o abstracta
- Positiva o científica

### **1.2.3. Método axiomático.**

Consiste en una estructura de proposiciones fundamentales en la lógica y las matemáticas para diseñar modelos formales. Una de las características de estos fenómenos consiste en que si los elementos de la estructura de uno de ellos posee idénticas propiedades a las del otro, entonces, el estudio de una de ellos permitirá deducir el comportamiento del otro o de un conjunto de ellos.

**Axiomas:** Supuesto o hipótesis que se establecen con el fin de iniciar el proceso de sistematización formal.

**Teoremas:** Alternativas, opciones posibles a las que se debe llegar de acuerdo con el sistema lógico de deducción.

#### 1.2.4. Método hipotético deductivo (Klar R. Popper)

Se explica en la investigación el comportamiento de fenómenos sociales; parte de una o varias leyes y enunciados acerca de las condiciones iniciales del fenómeno estudiado. A partir de este estudio se parte hacia unos nuevos enunciados y nuevas leyes que dan lugar a un análisis crítico de la hipótesis.

#### 1.2.5. Método dialéctico

Es un proceso que va de lo abstracto (movimiento de la naturaleza inorgánica y orgánica) a lo concreto (el espíritu, la mente, la idea que evoluciona).

Hegel:- **La tesis:** Formula una posición inicial de acuerdo con el avance del pensamiento.

- **La antítesis:** Negación de la tesis, análisis de los opuestos.
- **La síntesis:** resultado de la contradicción de una y otra.

Existen muchos métodos de los cuales la administración ha tomado partes y los ha aplicado a través de la historia en muchos campos, especialmente en la parte de la producción. No vale la pena estudiar detalladamente cada uno de los métodos que existen como auxiliares de la ciencia, porque la idea es el estudio de la administración en forma sencilla y simplificada, sin embargo, se pueden enumerar para efectos de estudios posteriores.

- Método estructural funcionalista.
- Método conductista y behaviorista
- Método de sistema o sistemático

## 2. ELEMENTOS COMUNES DE LA ADMINISTRACION

Las organizaciones son unidades socioeconómicas productoras de bienes o servicios, delimitadas por una estructura específica. Los elementos básicos comunes a todas las organizaciones, ya sean grandes, medianas o pequeñas, privadas o del Estado son :

1. Sistema de administración : Planeación, diseño de estructura y control de eficacia.
2. Objetivos : De la organización, de grupos e individuos.
3. Estructura interna : formal e informal.
4. Recursos : Humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

5. Contexto: Conjunto de variables externas que afectan los resultados.
6. Resultados

## 2.1. SISTEMA DE ADMINISTRACION

El sistema de administración es el conjunto de conceptos y técnicas aplicables en la dirección eficaz de una organización específica.

No existe organizaciones sin sistema administrativo ni tampoco sistema administrativo sin organizaciones.

El sistema administrativo constituye en sí mismo el proceso administrativo, un conjunto de actividades especializadas, permanentes y previsibles que de acuerdo con los elementos básicos de las organizaciones podemos sistematizar así;

- a. Planeación: Formulación de objetivos estratégicos y tácticos (operativos de mediano y corto plazo) y toma de decisiones, para la asignación racional de recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos.
- b. Organización formal e informal o diseño de estructura interna formal. Relaciones de poder real, motivación, valores, liderazgo, grupos de presión, relaciones entre la dirección y el sindicato, comunicación informal.
- c. Control o evaluación permanente de resultados eficaces según la acción administrativa sobre cada elemento básico de las organizaciones. Esta función retroalimenta permanente a las actividades de planeación.

## 2.2. PLANEACION Y OBJETIVOS

La planeación es un elemento o función esencial de la actividad administrativa que consiste en fijar por adelantado los objetivos o resultados futuros deseables en un tiempo determinado, a través de un proceso permanente de formulación de objetivos estratégicos y tácticos (operativos) acordes con la asignación racional de los recursos disponibles y potenciales de las organizaciones.

La planeación comprende la formulación de objetivos estratégicos o de largo plazo y tácticos o de corto plazo, las políticas, la programación de recursos, los procedimientos y normas o estándares de actuación de una organización o de un conjunto de organizaciones.

Los objetivos son los fines, propósitos futuros deseados por la individuos. Según el alcance del tiempo los objetivos son, al igual que la actividad de planeación, de corto (días, semanas, meses y hasta un años) mediano ( entre uno y cuatro años) y de largo (superior a cuatro años), no obstante, que se revisan periódicamente.

Los objetivos de eficiencia dan prioridad a la cuantificación en el corto plazo de resultados de productividad, relación costos, beneficios estándares de rendimiento.

Los objetivos de eficacia o efectividad dan prioridad a las carácter de calidad en el largo plazo.

El proceso de formulación de objetivos es la parte fundamental de la actividad de planeación y varía según el tipo de organización, se da internamente de acuerdo con las relaciones de poder interés de dirigentes- dirigidos.

Este proceso se realiza a través de diferentes métodos que se orientan a la formulación de objetivos así :

### 2.2.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es la parte del proceso de planeación que formula objetivos de largo plazo a partir de los cambios y la proyección del comportamiento de variables externas que inciden significativamente en la estructura y en la eficacia de los resultados de las organizaciones.

Estrategia viene del griego strategos, que en terminología militar significa el fin último. Séneca afirmaba desde aquel entonces que no "no hay vientos contrarios para el que sabe a dónde va". Igualmente la estrategia es el plan para la asignación de los recursos según la demanda futura.

La planeación estratégica se formaliza en los niveles superiores de la estructura, la tarea principal de la alta dirección es su formulación, con o sin la participación de los demás niveles de la estructura, y debe reunir al menos la siguientes características :

- a) Visión de largo plazo con un alcance mayor a 4, 5, 10, 20 años de acuerdo con el tipo de organización y su capacidad administrativa.

Tal alcance debe ser reflexible y depende de los cambios detectados en el comportamiento proyectado de las variables externas seleccionadas.

- b) Los objetivos estratégicos son formulados a partir del diagnóstico e investigación del comportamiento proyectado del contexto a través de variables externas seleccionadas.
- c) El proceso de formulación de objetivos estratégicos determina el desarrollo de nuevas políticas, el ajuste de la estructura y la reasignación de los recursos de la organización.
- d) El proceso de planeación estratégica se realimenta mediante el proceso permanente de evaluación de eficacia de resultados.

#### 2.2.2. Planeación operativa o táctica.

Consiste en la formulación de objetivos y en la toma de decisiones para la asignación racional de recursos con una perspectiva de corto y mediano plazo mediante la utilización de diversas tácticas tales como cronogramas de actividades, organización y métodos, presupuesto de ingresos y egresos, administración por objetivos, árbol de decisiones, análisis del punto de equilibrio y demás tácticas conocidas.

Las diferentes técnicas de planeación se deben aplicar a las áreas críticas de la organización como son:

- Producción de bienes y servicios
- Financiación
- Dirección de personal
- Análisis de mercados y relaciones con los clientes.
- Investigación y desarrollo

#### 2.3. ESTRUCTURA INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES

Consiste en el conjunto de relaciones de trabajo entre las personas que conforman una organización y que determinan una jerarquía formal e informal a partir de dos subelementos :

- Relaciones de autoridad o poder.
- Funciones, actividades o tareas, división del trabajo o especialización.

La estructura es de carácter formal cuando la organización la establece oficialmente mediante prescripciones fijadas por la vía normativa o jurídica.

La estructura informal surge por las relaciones espontáneas entre las personas, por ejemplo, el poder sindical que se enfrenta a la autoridad formal que determina la empresa; las relaciones de liderazgo, los factores de motivación, el clima organizacional.

#### **2.3.1. Estructura formal**

La estructura formal se caracteriza porque establece al respecto dos dimensiones :

##### **a. Análisis horizontal**

Estudia las funciones o actividades de las unidades administrativas en un mismo nivel de autoridad, incluye el problema de la departamentalización, la división del trabajo, la especialización, la coordinación a través de comités.

##### **b. Análisis vertical**

Estudia los diversos niveles de autoridad que debe establecer la empresa, teniendo en cuenta aspectos de la jerarquización, responsabilidad, descentralización, ámbito de control.

#### **2.3.2 Estructura informal**

La estructura informal es la jerarquía que surge espontáneamente en las relaciones entre las personas que integran una organización, pero no oficializado.

La estructura informal o la organización informal se estudia a través del análisis de la autoridad informal, actitud, motivación, e interacción de las personas.

#### **2.4. ADMINISTRACION Y SU RELACION CON LOS RECURSOS**

Las organizaciones para planificar y realizar sus operaciones de producción requieren de recursos, factores medios o insumos que podemos clasificar así :

- a. Humanos
- b. Financieros
- c. Físicos
- d. Tecnologías



#### **a. Recursos humanos :**

Proporcionan la fuerza de trabajo o actividad humana que utilizan las organizaciones.

Desde el punto de vista de ubicación en la estructura interna el factor humano es de dos clases :

- Administradores, gerentes o trabajadores dirigentes.
- Trabajadores dirigidos.

En sentido restringido la administración de recursos, administración de personal o relaciones industriales se propone lograr la cooperación del trabajo desde el momento de su contratación hasta su retiro, en beneficio de la empresa.

En sentido amplio, la administración de recursos estudia las relaciones de trabajo entre los trabajadores y las organizaciones teniendo en cuenta los factores económico, político y social dentro de un contexto de cooperación de conflicto.

#### **b. Recursos financieros :**

Los recursos financieros son los fondos o capital invertido o invertir por las organizaciones o recursos humanos, físicos y tecnológicos para el logro de sus objetivos.

La consecución del recursos financiero en las condiciones más favorables depende del análisis de:

- Los requerimientos de fuerza de trabajo según su nivel salarial y de recursos físicos y tecnológicos según su costo.
- El costo de los fondos, tasa de interés, rentabilidad esperada del capital y la política fiscal y monetaria gubernamental.

El análisis de la situación financiera de una organización parte de la información cuantitativa que se recopila en los estados financieros básicos: El balance general y el estado de ingresos y gastos (Estado de pérdidas y ganancias), como resultados del proceso contable.

### c. Recursos físicos

Los recursos físicos son los medios que utiliza la organización para la producción de bienes y servicios como las instalaciones, la materia prima, el equipo, las herramientas, muebles, vehículos y demás objetos que son utilizados o procesados para el factor humano.

### d. Recursos tecnológicos

La tecnología es el conjunto de técnicas o instrumentos aplicables en las organizaciones de bienes o servicios.

La tecnología se comporta económicamente con una mercancía, y se puede clasificar en:

- Tecnología de instrumentos físicos, dura ("Hardware") o incorporada en equipos y bienes intermedios.
- Tecnología de métodos o blanda ("Software") no incorporada o transmisible a través del conocimiento técnico, en manuales, procesos ("Know-how"), patentes, asistencia técnica, planos, gráfico.
- Tecnología administrativa, o conjunto de técnicas aplicables a la dirección de organizaciones.

## 2.5. CONTEXTO

Toda organización corresponde a un conjunto de variables externas que afectan los resultados, determinando las oportunidades y amenazas en las que tiene que proyectarse. EL contexto puede mirarse igualmente en forma intrínseca, detectando sus fortalezas y debilidades.

## 2.6. EVALUACION DE RESULTADOS EFICACES

Finalmente un elemento o función esencial de administración es la evaluación de resultados eficaces que consiste en la identificación de límites de actuación a través de parámetros o indicadores previamente establecidos para medir la eficacia de las actividades ejecutadas en la organización.

El proceso permanente de evaluación de eficacia tiene igual alcance al de la planeación según el tiempo - corto mediano y largo plazo - y ámbito de actuación, esto es, externamente en relación a la interacción de la organización con el entorno (variables externas) e internamente en relación con la toma de decisiones para la asignación racional de recursos y los resultados en las actividades de financiación, producción, relaciones con la clientela, relaciones con el personal, e investigación.

### CAPITULO III

Cuando yo uso una palabra- insistió Humpty- Dumpty, quiere decir lo que yo quiero que diga ni más ni menos.

La cuestión- insistió Alicia - es si se puede hacer que las palabras signifiquen tantas cosas diferentes.

Lewis Carrol  
Alicia a través del espejo.

#### ETAPAS DE PREDOMINO ECONOMICO

##### 1. DESARROLLO DE LA EMPRESA MONOPOLICA

La racionalidad en el capitalismo indica como objetivo fundamental la maximización de las ganancias. Con la expansión de los mercados nacionales e internacionales y la fusión del capital bancario con el industrial, que da lugar al capitalismo financiero, se acentuó el proceso de concentración de capital y el aumento de la producción. Comienza a desarrollarse la sociedad anónima.

Crece la gran empresa monopólica (Cartells, Trusts, consorcios o conglomerados de tipo industrial y financiero) y se llega a la fase donde el capitalismo se convierte en un sistema económico monopolista.

##### 2. DESARROLLO TECNOLOGICO

La lucha por conquistar nuevos mercados origina la necesidad de que la gran empresa permanente promueva el perfeccionamiento y la invención de técnicas aplicadas a la producción.

En relación a este período (1880-1925) podemos identificar dos oleajes en el avance tecnológico, una etapa entre 1880 y la iniciación de la Primera guerra Mundial, otra entre 1914 y 1925 lapso en la cual la acción bélica origina una gran cantidad de técnicas que rápidamente son adaptadas por la industria.

Con la mecanización de la producción los "Ingenieros" pasan a cargos de dirección en las empresas.

Durante este período la energía producida por vapor es reemplazada por la electricidad y los derivados del petróleo; se integran a la producción los motores de dinamos y combustión interna, se agilizan las comunicaciones, Bell contribuye con el teléfono (1876), Marconi con el telégrafo; se construyen carreteras, se inicia la comercialización del automóvil, la aviación el ferrocarril, y en el campo de las materias primas el hecho trascendental es el cambio en la utilización del hierro por acero.

La superioridad de los trusts sobre sus competidores se basa en las grandes proporciones de sus empresas y en su excelente instalación técnica.

### **3. SITUACION LABORAL Y SINDICAL**

El predominio de la mano de obra no calificada, del desempleo, de un débil organización sindical, la ausencia de normas básicas de legislación laboral, de salarios bajos, se interrelacionaba con las demás características mencionadas.

Bajo la orientación de la economía política liberal clásica se enfrentaba abiertamente los intentos de organización obrera, porque se consideraba nociva para el desarrollo del capitalismo.

Generó una fuerte inmigración hacia los EE.UU. el hecho de contratar a bajos salarios a cualquier persona (mujeres, niños, obreros no calificados) y así en 1880 y 1920 llegaron al país del norte 23.5 millones de inmigrantes.

### **4. AFIRMACION DEL ORDEN ECONOMICO NEOCOLONIAL**

El crecimiento de la capacidad productiva de la empresa privada junto con la perspectiva de una mayor rentabilidad propiciaron las condiciones básicas para la ampliación de los mercados locales de los países de mayor desarrollo industrial.

A través de ese proceso de neocolonización las grandes empresas industriales y financieras además de exportar bienes producidos con mano de obra de sus países de origen, pasan a exportar capital para llevarlo a producir utilizando la mano de obra barata existente en los países neocoloniales.

### **5. CONDICIONES SOCIOECONOMICAS PARA EL SURGUIMIENTO DE LAS TEORIAS MODERNAS DE LA ADMINISTRACION**

Los efectos de la revolución de octubre de 1917 en la URSS y los cambios socioeconómicos posteriores a la crisis de 1929 y años siguientes, definen el paso de una economía liberal clásica, de libre empresa, a una economía delimitada por una política de intervencionismo del Estado o neoliberal, que viene a coger la planificación económica y social en occidente.

La intervención del Estado en la economía capitalista, el crecimiento significativo de la empresa multinacional y del Estado, el acentuado desarrollo del sindicalismo en los países industrializados, y los avances tecnológicos; son lagunas de la consecuencias de la evolución administrativa moderna.

### **5.1. LA GRAN DEPRESION DE LOS AÑOS 30**

Al finalizar la década de los años 20 una gran crisis social y económica de carácter universal, sin precedentes, amenazó el sistema de producción capitalista. En EE.UU. la abundancia de producción era paradójica con respecto a la situación de miseria que se presentaba, la oferta excedía la capacidad económica de los trabajadores, el mercado y la industria se paralizaban, la estructura del crédito se derrumbaba. Así las cosas, las huelgas en serio no se hicieron esperar, tampoco los despidos masivos, no el hambre, ni la toma de fábricas, había llegado el "viernes negro" de octubre de 1929.

Se estima que el desempleo en los EE.UU, en 1933 era de 13 millones, señalando un nivel de desocupación superior al 15%. La mayor baja de la producción se presentó en la industria pesada.

La gran crisis socioeconómica y política tuvo lugar a nivel mundial; además de los países industrializados cubre también los países productores de materia prima, generalmente dependientes de la exportación de un producto principal del sector primario.

### **5.2. INTERVENCION DEL ESTADO: LA NUEVA POLITICA NEOLIBERAL**

La gran crisis determinó el cambio de la política económica del liberalismo clásico de favorecer la pasividad del Estado por una política neoliberal con intervencionismo del Estado en la economía y consumo, entre oferta y demanda, de empleo, y den general, el equilibrio social, a través de mecanismos de regulación económica tales como el control del sistema monetario, las políticas de empleo, salarios, gastos públicos, inversión privada.

Aparecen grandes economistas con teorías basadas en la experiencia de la gran depresión, tales como John M. Keynes, que según él, "el Estado tendrá que ejercer una influencia orientadora sobre la propensión a consumir, a través de un sistema de impuestos, fijando la tasa de interés y quizá, por otros medios".

#### **5.2.1. Expansión del Estado**

La segunda guerra mundial vino a definir una nueva estructura económica internacional acorde con la consolidación de la zona de influencia de los países socialistas.

El país beneficiado con los resultados de esta guerra mundial fue, los EE.UU. en el período de postguerra, consolidaron su hegemonía económica. La doctrina Truman, que se dio a conocer a la opinión pública en marzo de 1947; El plan Marshall, divulgado en junio del mismo año, la OTAN (Organización del Tratado de Atlántico Norte) 1948-1949 constituyeron los principales medios para fijar la política internacional económica y militar por parte de los EE.UU. en el período de postguerra.

Formalmente los Estados Unidos exportaron la doctrina de libre concurrencia, pero en realidad practicaron una política, rigurosa proteccionista de su industria. Así como Inglaterra, Estados Unidos también exportará a partir de la segunda guerra mundial la doctrina de libre cambio, el comercio libre y la libre competencia, pero para el consumo ajeno. El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial nacerán juntos para negar los países subdesarrollados, el derecho de proteger sus industria nacionales, y para desalentar en ellos la acción del Estado.

El aumento del gasto público ha crecido paralelamente con el desarrollo de la industria, la creación de empresas públicas y la expansión de la industria multinacional.

#### **5.2.2. Expansión de la gran corporación : Las empresas multinacionales.**

A partir de la gran crisis del objetivo prioritario de las grandes empresas de países industrializados fue el mantener los márgenes de ganancias fundamentalmente a través de la inversión en el extranjero con el apoyo de una política gubernamental proteccionista de la industria. El énfasis en las campañas publicitarias a gran escala es con el ánimo de promover una mayor nivel de consumo.

La inversión de las empresas norteamericanas en el extranjero, de 7.200 millones de dólares en 1946, la cifra ascendió a 40.600 millones de dólares en 1963.

Las empresas de EE.UU, encontraron que sus ganancias en ultramar estaban subiendo mucho y que su rendimiento sobre la inversión en el extranjero era frecuentemente mucho más alto que en Estados Unidos. A medida que las ganancias en el extranjero empezaron a subir, los márgenes de utilidad de operaciones en el país comenzaron a reducirse. Esta es la combinación que forzó el desarrollo de la empresa multinacional. La mayor parte de la inversión directa de Estados Unidos en América Latina se ubica en el sector primario, especialmente en la explotación de yacimientos petroleros.

El poder de las empresas multinacionales descansa en una buena parte en su capacidad para desarrollar tecnología de lo cual depende el nivel de productividad y la posibilidad de dominar un

mercado, razón por la que la investigación constituye una actividad central en estas organizaciones.

El factor determinante del poder se ha movido en la siguiente forma: En el sistema de producción feudal el poder se basaba en el dominio de tierras; posteriormente, en el siglo pasado y la primera parte del presente, el poder se basaba en el capital y actualmente el poder se apoya en la capacidad de la "inteligencia organizada" esto es, con mayor precisión, en la capacidad para desarrollar tecnología a través de la investigación. Vemos claramente un ejemplo comparativo de inversión en investigación, mientras que en EE.UU se invirtió el 3.1.% del PIB en esa disciplina, latinoamérica invirtió el 0.2% de la suma de sus PIB.

En las grandes empresas existe una correlación directa entre la rentabilidad general de la empresa y el nivel de investigación avanzada. La principal fuente de beneficios para la empresa moderna es la innovación.

Estados unidos ha jugado un papel muy importante en el anterior proceso, la dinámica originada por la asociación de la empresa multinacional, la universidad y el Estado, triángulo del desarrollo tecnológico.

En forma interrelacionada con el reciente oleaje del desarrollo tecnológico se han presentado cambios en varios frentes, tales como el fuerte incremento de la población urbana en comparación de la población rural, el nivel más elevado de educación formal, el surgimiento de nuevas disciplinas científicas, el incremento en el consumo masificado de bienes de corta vida, con períodos de obsolescencia programados.

### **5.3.3. Desarrollo del sindicalismo y la legislación laboral**

Otra consecuencia de la gran crisis social de los treinta y del cambio de política económica, fue el aumento de la fuerza sindical en los Estados Unidos.

La industria automovilística respondió brutalmente al sindicalismo naciente, Ford fue el más brutal de todos. El señor Ford declaró que "es absolutamente estúpido que se piense que el capital y el trabajo tiene rumbos diferentes", para demostrarlo contrató a 3.000 gángster, dirigidos por personajes como Chester La Mare, Al Capone de Detroit, y perseguían a los dirigentes sindicalistas en las calles, en los bares, en las paradas de los buses y hasta en sus casas.

En 1932 la policía abrió fuego contra un grupo de cesantes hambrientos que marchaban frente a la fábrica Ford.

El conflicto continuó y en los primeros meses de 1937 las principales fábricas de la General Motor fueron ocupadas.

En un principio fue muy duro para la clase trabajadora lograr conquistas de tipo laboral, pero poco a poco los mismos empresarios fueron entendiendo las nuevas teorías económicas y los nuevos métodos de administración, hasta llegar a pensar que "el capital más valioso de las empresas es el recurso humano"; cosa que en Colombia apenas unas cuantas empresas están empezando a formar sus trabajadores y a crear una modalidad de unión obrero patronal, como son los Círculos de Calidad.



## CAPITULO IV

Dad ya vuestro veredicto- ordenó el  
Rey al jurado.  
Aún no! Aún no!- Se apresuró a  
interrumpir el conejo blanco, es  
preciso parar por muchos trámites  
antes de llegar a eso!

Lewis Carrol  
Alicia en el país de las  
maravillas

### 1. DESARROLLO ADMINISTRATIVO COLOMBIANO

Se empezó a formar con características propias de cada teoría y comenzó a adoptar modelos económicos que habían surtido éxito en algún momento histórico en otras sociedades y organizaciones.

Se inició la aplicación en las distintas organizaciones con resultados positivos o negativos, pero al igual que las etapas de la historia humana, la administración en Colombia ha tenido unas muy importantes que se han quedado de manera estacionaria y sólo logran una evolución en períodos muy largos, marcando una característica propia de una cultura conformista rendida en la rutina de la alineación y de la ineficiencia.

Cada organización adopta su propio modelo de "desarrollo" (de acuerdo al administrador de turno) para lograr una mayor satisfacción económica de sus socios en cuanto se refiere al costo de oportunidad del dinero en una inversión - principio acertado del capitalismo - pero deja atrás la verdadera misión de las organizaciones que no es otra que "El desarrollo del ser humano". Vemos como en esta época en que vivimos el administrador colombiano olvida lo más esencial "El hombre como hombre".

Mientras que el cambio en la humanidad ha sido permanente y en ocasiones riguroso y drástico en los últimos cuarenta años, en Colombia se ignora en gran parte estos elementos de cambio y se continúa apegado al modelo tradicional y empírico que dio buenos resultados en algún momento a la organización. Día tras día nos encontramos ante nuevas situaciones, nuevas ideas, nuevos mercados, nuevas necesidades etc. El cambio mundial obedece fundamentalmente a las inquietudes humanas sobre cómo satisfacer

sus necesidades bien sea básicas o creadas. El hombre debido a su propia naturaleza ha desarrollado, modificado y reemplazado, técnicas, conocimientos, teorías, filosofías, ideologías, valores, recursos, culturas, y aún sociedades completas.

Los cambios pueden presentarse en muchos aspectos y dan lugar a que ellos sean aceptados por los beneficios que para la sociedad representan y que, en otras ocasiones, sean causa de conflictos por las contradicciones que generan.

Es notorio que el cambio en países subdesarrollados puede presentarse una o varias formas, pero las más comunes son :

1. Nace en nuestra sociedad, de nuestras propias inquietudes, de nuestra propia idiosincrasia.
2. Nace en nuestra sociedad, pero está impregnado de la influencia de otras sociedades.
3. Nace en otras sociedades y nos pueden afectar, en forma directa o indirecta, sin que podamos evitarlo.

Los cambios más importantes que se han dado en nuestro país y que está influyendo de una u otra manera al hombre y las organizaciones, son los siguientes pero éstos lógicamente con base a tendencias y no sobre generalizaciones.

#### **a) Cambios psicológicos**

A diferencia del hombre colombiano de hace algunas décadas que, aunque en muchos casos con dificultades, vivía una vida más tranquila, el hombre de hoy, debido a múltiples circunstancias de diferentes naturaleza generadas en el mismo cambio social, tiene una gran necesidad sentida de paz. Al mismo tiempo, el hombre de hoy tiene nuevas esperanzas, desea cada vez más una mayor emancipación, reivindicar el derecho a su dignidad, así como a una mejor calidad de vida;; además de sus necesidades de orden superior, aquéllas que lo distinguen como ser humano con capacidad para pensar, decidir, crear, aportar, luchar, etc., así mismo, buscando posibilidades que le permitan su plena realización personal, y a la vez tener relaciones más gratificantes con sus semejantes.

En fin, el hombre colombiano de hoy se hace más consciente de la necesidad de tener una existencia más significativa.

#### **b) Cambios culturales**

La forma de vida, la costumbres, los valores y las normas de comportamiento representan, sin duda, los campos en donde se presenta el cambio con mayor celeridad.

En el artículo: "Bajo el signo de los antivalores" Ramón de Zubiría, magistralmente identifica algunos de estos cambios así:

"En primer lugar, la familia - que de sólida base hasta ayer, de la sociedad - pasó a volátil núcleo de toda suerte de apareamientos, porque el matrimonio, de establece institución, se convirtió, como sabemos, en simple alianza de quita y pon, con una nueva fórmula de relación, la de "Estado libre asociado", a la manera de Puerto Rico".

Las relaciones jerarquizadas de autoridad entre padres e hijos también desaparecieron. Todas quedaron situados a parejo nivel.

Las normas sociales de comportamiento sufrieron igualmente, drásticas modificaciones. Así la puntualidad, que perdió toda vigencia es avasallada por el incumplimiento; al igual que las buenas maneras y la gentileza en el trato, por la irrupción de la aspereza; la sencillez fue así mismo, reemplazada por la prepotencia; la vergüenza por el cinismo y el recato por el impudor y la desfachatez. El esfuerzo personal y la constancia en el trabajo quedaron sin validez ante el crecimiento prestigio asignado a los golpes de audacia, y por considerarla como virtud de dudosa eficacia, fue relegada la honestidad al cuarto de San Alejo.

A la sabiduría la desplazó el conocimiento, y a la inteligencia la malicia.

La medida, instrumento del cómputo, sustituyó a la valoración, lo cual explica que hoy todo se mide y nada se valore, y que más importante tener que ser.

A estos cambios, señalados por Zubiría, podemos agregar muchos otros entre ellos : La mayor importancia que adquiere cada día la mujer, en sus diversos papeles sociales, familiares y laborales que dan origen a un cambio en el ingreso familiar y la escala salarial, ya que la mujer con igual condición o muchas veces superior al hombre, "vende" su trabajo a mitad de precio, factor que genera desempleo en el sexo masculino y apetencia de los patrones por el sexo femenino.

Igualmente se presentan cambios de índole generacional, la mejor información e instrucción de la población, la desmitificación sexual, el incremento de la violencia, en sus diversas manifestaciones, como una fórmula de solución a toda suerte de conflictos, la mayor autenticidad, independencia y libertad en el comportamiento general de las personas, rompiendo en muchos casos con los valores tradicionales, la doble moral que parece tomar gran auge en todos los niveles, inclusive se empieza a clasificar el delito por categoría social y se les da el apelativo acorde a su "importancia", si es una persona de escaso recurso económico es un "vulgar ladrón" y hay que meterlo a la cárcel para que

reciba el peso de la "justicia", pero si tiene dinero se le conoce con apelativos como "los tal..." y son delitos de cuello blanco, que deben recibir como sanción la inmediata destitución del cargo guardando el derecho a demandar por haber sido mal despedido.

#### **c) Cambios sociológicos**

En el plano sociológico muchas cosas se modifican y evolucionan, la lucha por el poder no sólo se da en el campo político, sino en todos aquellos campos en donde se considere se puede tener alguna influencia y figuración en la vida nacional. Luchan y presionan, por diferentes medios y diversos sentidos, los partidos y grupos políticos, los diversos gremios, las centrales obreras, la guerrilla, el narcotráfico, los países monopolistas etc. La composición de las clases sociales se altera día a día, no sólo por el incremento de la población sino también, por la distribución del ingreso el cual es cada día menor en la clase baja y en gran parte de la clase media y es más alto cada vez en la clase alta. El país dejó de ser la nación campesina de hace algunas décadas, pues la población se ha ido concentrando en las grandes ciudades a tal punto que la población urbana asciende hoy al 70%. La criminalidad y la drogadicción parece ir en aumento y la organización y el administrador deben recurrir con más frecuencia a nuevas fórmulas de negociaciones internas y externas, a la vez que se llama a asumir una mayor responsabilidad.

#### **d) Cambios científicos y culturales**

El siglo XX ha sido, por excelencia, un período de acelerado y profundo desarrollo científico, principalmente en las últimas décadas. Ciencias como la física, química, la biología, la metalurgia, la astronomía, para no hablar sino de algunas, han experimentado profundos desarrollos conceptuales. Como consecuencia de ellos, permanentemente aparecen nuevas aplicaciones importantes que se realizan en diferentes campos como la medicina., la agricultura, las comunicaciones, la mecánica, etc.

En el campo organizacional, la revolución tecnológica es el primer motor de crecimiento de los bienes de consumo. La automatización y la informática empiezan a provocar cambios radicales tanto en la naturaleza de las tareas como en las exigencias del empleo. La ciberneticización conquista progresivamente el dominio de las funciones rutinarias y las competencias intelectuales tienden a reemplazar a la competencias físicas.

#### **e) Cambios ecológicos**

El ecosistema se ha ido degradando en múltiples órdenes: Muchos animales y plantas han desaparecido o están en proceso de desaparecer, las aguas empiezan no sólo a escasear, sino que día a día están más contaminadas, y, a su vez, las zonas desérticas empiezan a incrementarse, el aire en algunas áreas se ha vuelto nocivo para la salud, los ruidos en las grandes ciudades afectan la salud física y, sobre todo la mental de los individuos. Muchas de estas situaciones son producidas por organizaciones diversas a través de sus residuos o de sus productos. La sociedad clama por la recuperación del ecosistema que conduzca a una vida mejor para las futuras generaciones.

#### **f) Cambios políticos**

El campo político no se queda atrás en los cambios. De un sistema de frente nacional alternación en la presidencia entre los partidos tradicionales liberal y conservador y de paridad en los cargos públicos, iniciado en 1958, se ha regresado después de algunas transiciones al sistema de gobierno de oposición, al mismo tiempo que se ha hecho una mayor apertura democrática para que nuevas fuerzas políticas puedan surgir, como es el caso de Unión Patriótica. Ahora bien, de un sistema político administrativo altamente centralizado, se empieza a expresar otro con un grado importante de descentralización, el cual se manifiesta: En la elección popular de alcaldes, en las mayores posibilidades de autonomía económica de los municipios y, principalmente, en las posibilidades de participación de la comunidad en la planeación y control de las actividades de la administración pública de los municipios a través de conformación de comunas o juntas administradoras locales.

Por parte, en muchos círculos sociales, el Congreso de la República ha ido, paulatinamente, perdiendo prestigio y la justicia se encuentra día a día más desvalida para ejercer sus funciones.

Además de la violencia política iniciada a finales de los años 40 entre liberales y conservadores, amainada un poco en los años 60s, se ha pasado a una violencia política con característica diferentes, la cual cobra víctimas de todas las tendencias políticas, tanto de derecha como de izquierda.

#### **g) Cambios económicos**

El sistema económico también está sometido a cambios permanentes.

El sector primario - de la economía ha tenido un considerable desarrollo en los últimos tiempos, principalmente en el campo de la minería, en donde se ha generado una gran explotación sobre todo en carbón y petróleo. En el campo agrícola, a las

exportaciones tradicionales de café, azúcar y banano se han ido sumando otras relativamente importantes, como es el caso de las flores. Las tierras cultivadas, en el país, aumentan paulatinamente y en algunos cultivos los rendimientos por hectáreas son cada día mayores.

El sector industrial parece haber sufrido un estancamiento si nos atenemos tanto al número de empresas nuevas como a los nuevos empleos que en el sector se han creado en los últimos años. En el presente año parece haber un consenso, en el país, que indica que el sector industrial quiere la reconvención, pero sigue estando lejos de un nivel óptimo.

El sector de servicios públicos se ha ido hiperatrofiando debido al gran aumento de la burocracia estatal y el gran auge de la economía informal. La actividad comercial, por otra parte, ha mejorado considerablemente. En general los expertos consideran que la situación de la economía nacional ha mejorado un poco desde 1986. Esta apreciación se da con base en algunos indicadores, como los siguientes: El producto interno bruto ha crecido, el desempleo ha disminuido, las exportaciones se han incrementado, las importaciones han disminuido y la devaluación ha mermado.

Sin embargo, un 40% de la población, según datos de la Presidencia de la República, continúa en la más absoluta pobreza por la carencia de vivienda, salud, empleo, educación y servicios públicos adecuados.

## **b) Cambios jurídicos**

En el campo jurídico también son permanentes pues, en cierta forma a través de él se manifiestan muchas de las reformas sociales, económicas, políticas, etc., de los diferentes gobiernos.

La rama ejecutiva y legislativa, del poder público, establecen con frecuencias nuevas disposiciones tendientes a ordenar la vida social. En este empeño y con relación a las organizaciones, aparecen frecuentemente nuevas pautas par la tributación y el comercio nacional e internacional, a la vez que para los diferentes aspectos relacionados con el régimen laboral, etc.

Naturalmente que la lista de cambios por áreas podría extenderse casi que infinitamente. En la realidad social, tanto los factores mencionados (psicológicos, culturales, económicos, etc.), como los no mencionados que pueden presentarse, conforman una unidad dinámica, son un sistema es decir, se influyen los unos a los otros, se interrelacionan permanentemente en diversas formas de acuerdo con el momento histórico y las características culturales propias de cada sociedad, dando lugar, en la medida de su evolución a una sociedad, por lo general, cada día más

incierto, más turbulenta y por lo tanto más difícil de conocer y pronosticar. Y este cambio social en conjunto afecta, por demás, a las organizaciones en sus fines y en sus medios, puesto que ellas no sólo están inmersas en la sociedad, sino que son interdependientes con ella.

## 2. ELEMENTOS DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO COLOMBIANO

"Doctores no me gustan, en mi empresa, la única teoría que funciona es que yo mando y los demás obedecen". "Si le gusta así puede ingresar, siempre me ha dado muy buen resultado obrar así y no voy a cambiar".

La gran mayoría de los empresarios y gerentes de las empresas, piensan de esta forma, dando más importancia a sus pensamientos y sentimientos que a los conceptos básicos de convivencia laboral, porque es como el matrimonio que cada uno tiene su punto de vista y lo agrupan en uno solo para que la solución sea benéfica a cada uno.

Es indudable que el intento de aplicación de todas las magnificas teorías de los Mc Gregor; Argyris; Likert; Maslow, Herzberg; etc, sólo queda el sabor del fracaso en las organizaciones colombianas.

La mayoría de los gerentes "Exitosos" son egresados con modelos de educación al estilo de las nuevas generaciones; sin generalizar para los centros educativos ni para los profesionales, pero están contaminados de ese "algo" que flota en el ambiente y que se presenta como el "facilismo académico" y el abandono de toda enseñanza teórica-práctica.

En realidad estos dos sectores (el empresarial y el universitario) sólo son dos aspectos especializados de la crisis que se ha cernido sobre nuestro país, crisis que ha pretendido cavar apocalípticamente de tumba de la empresa colombiana y que hace exclamar a los encargados del "fomento" de que hay demasiado profesionales, que se deben cerrar facultades, o impedir el acceso a ellas.

Ahora, con nuevas expectativas de desarrollo nacional y el cambio productivo en el mundo entero, les llegó la hora a los gerentes tipo "etiqueta" y sólo las entidades universitarias con más alta exigencia académica y moral van a subsistir. El camino está señalado y el remedio lo podemos encontrar mirando hacia atrás donde sólo pudimos ser algo cuando fuimos nosotros mismos, cuando fuimos auténticos y fieles a nuestros valores, por lo cual necesitamos más profesionales, pero verdaderos profesionales que aprendan a degustar el "verdadero encanto de la pobreza" para que paulatinamente crezcan económicamente con su ritmo moral.

Corrían los años sesenta, era notorio la expansión industrial colombiana; nuestro país prometía ser "el Japón de Suramérica" ya era el segundo país más industrializado del subcontinente.

Nuestra industria textil estaba en auge, también las del vidrio, la petroquímica, la del cemento, la cerámica y demás de la construcción; se empezaba el ensamblaje de automotores etc. El estatuto cambiario cumplía plenamente su función de fomento, pese a las restricciones iniciales a la importación de materia primas. El auge era general y los optimistas empresarios empezaron a preocuparse por el desarrollo y capacitación del personal. Comenzó "Boom" de la gerencia colombiana: Incolda, I.R.C.; Uniandes; se reunían congresos de gerencia y relaciones industriales; llegaron las teorías "X" y "Y" de Mc Gregor; empezó el auge de las conductas aplicadas a la dirección de empresas; llega el desarrollo organizacional (D.O.) y se empieza a popularizar el estudio de la administración en las nuevas escuelas y facultades universitarias. El futuro de la institución empresarial colombiana parecía muy brillante, sólo que ese futuro no llegó. Hoy después de 5 años de estos hechos, miramos con patriótica tristeza esa quimera que no se alcanza. Es más, en lugar de adelantar, retrocedimos a niveles mucho más bajos que los de 1980.

El único adelanto empresarial fue el auge del sector financiero que usufructuó la inflación, en lugar de progresar aprendimos a "acostarnos con la inflación" como bien lo decía el doctor Carlos Lleras Restrepo.

Podríamos buscar responsables por todos los lados; en primer lugar a los gobiernos que hemos tenido, cada uno con un enfoque determinado y contagiado de teorías económicas internacionales que dieron nacimiento a modelos colombianos "copiados" con nombres populares tales como "La transformación nacional", el que tenía "como objetivo el hombre" y ahora la "internacionalización de la economía", apertura económica y el tiempo de la gente, pero con consecuencias conocidas como son el atraso, la miseria, la violencia, la inmoralidad y el desempleo. Se tiene disculpa para todo, nos la pasamos años buscando responsables, sin darnos cuenta que todos somos parte de la situación del país.

Porque no indagamos cómo es que otros pueblos, que también han sufrido las mismas influencias, que han padecido peores gobiernos, que vienen de guerras cruelesísimas, que cuentan con menores recursos naturales, van mejor- mucho mejor - que nosotros. Es notable que esos países sean asiáticos: Japón, Singapur, Taiwan, Hong-Kong.

El objeto es analizar el fenómeno por el que atraviesa nuestro país para tratar de encontrar una "fórmula" que nos pudiera sacar del atraso industrial y gerencial del que padecemos.



Debemos partir de dos premisas, suficientemente claras y aceptadas para la gran mayoría de colombianos y estudiada por tratadistas e historiadores.:

1. Con la excepción de Antonio Nariño, Simón Bolívar y Rafael Núñez, nuestros dirigentes (incluyendo los empresarios) no han sido auténticos. Siempre han buscado fórmulas extranjerizantes para solucionar problemas colombianos. siempre se nos ha recetado fórmulas venidas de afuera, para que, aplicadas sin mayor análisis, fueran la panacea de nuestros males. Se ha llegado a tal extremo que hasta la forma de hacer la revolución ha sido importada de las frías estepas septentrionales nor-asiáticas al cálido Magdalena Medio colombiano. Así fue como en materia política y económica, a Colombia se le aplicaron fórmulas extrañas, sin concordancia con la realidad nacional; el jacobismo, la constitución americana, las teorías económicas francesas, el liberalismo económico y especialmente, el abandono de la educación para dedicarse a la instrucción así como en materia gerencial, buscan nuestros empresarios instruirse en la "última" fórmula que soluciones sus problemas, fórmula que siempre están esperando en la última conferencia del profesor de modo (y que nunca ha sido empresario) o en el último "Bestseller" gerencial que lean apresuradamente en sus oficinas, cuando les llega con dos años de retraso a su publicación, o a través de comentarios de prensa o círculo social.
2. Nuestro pueblo raso, y por ende el obrero industrial o el empleado operativo, si es auténtico, se comporta como lo que es; una mezcla triétnica, mucho más parecida al pueblo español y a los orientales, que a los anglosajones, autores de las instituciones y teorías que nos gobiernan. Esto es así, especialmente en su conducta religiosa, ética, y moral. La cultura sajona es tan extraña a nuestro medio, como puede serlo la oriental para el norteamericano.

Volviendo a los años sesenta, Colombia se estaba distinguiendo como una incipiente potencia industrial en Latinoamérica después de Argentina, pero este liderazgo empresarial no estaba repartido por todo el país, sino que era por regiones, como Antioquia en primer lugar, Valle del Cauca, Santander y Cundinamarca.

La clase dirigente empresaria era adelantada al momento histórico del país, el obrero había llegado a ser sinónimo de productividad. El proletario era un eficiente operario de la maquinaria moderna, un cumplido asistente a las labores febriles cotidianas, un cumplidor razonable de las reglamentaciones gerenciales, y sobre todo un obrero que se sentía orgulloso de su condición de trabajador, y no inferior humanamente a sus superiores jerárquicos, con quienes siempre tuvo una cálida, respetuosa, pero igualitaria relación humana. Es más, existía un

mutuo orgullo; el que sentían los gerentes por sus trabajadores (los mejores del país) y los trabajadores por sus gerentes (los más preparados, emprendedores y buenos patrones de Colombia). Comparar con la relación de hoy en día es bastante difícil ya que no existen puntos comunes entre uno y otros, los dirigentes son siempre odiados por sus actitudes déspotas y despectivas hacia sus empleados, y los trabajadores no son tenidos en cuenta por su mal desempeño de funciones.

El antiguo empresario aprendió a convivir con sus subalternos obreros, a respetarlos y a sentir cuán necesario son para el proceso productivo; observó de cerca la relación estrecha entre la clase obrera y los accionistas, distantes socialmente en tres o más escalas sociales, y económicamente, pero cercanos en la concepción de su origen y destino común. El empresario aprendió a participar en sus festividades religiosas; a celebrar sus días especiales, a participar en forma absolutamente igualitaria en los eventos deportivos con sus obreros, a luchar conjuntamente por los reinados de belleza en la fábrica; a comulgar en la iglesia, se adelantaban campañas educativas familiares en aspectos médicos y culturales, se tenía escuela para los hijos de los obreros, el alimento para ellos nunca faltaba, la empresa subsidiaba alimentos básicos, mejor dicho, no se hacían gerentes de la noche a la mañana, éstos con el cotidiano vivir aprendían.

Ser gerente sólo es una oportunidad para tener más obligaciones, para sentirse más responsable, para trabajar más, para llegar más temprano a la fábrica, para salir de último de ella.

En este tipo de empresas, los herederos no acceden al poder graciosamente, sino después de muchos años de preparación, desde el puesto de obrero raso hasta la silla de la junta directiva, los accionistas no son especuladores, sino intensos trabajadores.

La estabilidad laboral era lo último por lo que el trabajador temía, porque siempre se consideraba parte de la empresa, y todo esto sucedía antes de que apareciera "La Teoría Z" antes de que hubiera "show" mundial por la aparición de "En búsqueda de la Excelencia" o se comenzara hablar de "Administración por Objetivos".

### 3. DECADENCIA EMPRESARIAL COLOMBIANA

Comienza una desaforada carrera en el sector financiero (estatales y privadas). Allí hay estilos completamente diferentes en la dirección de empresas, en este sector prima el status; brilla por su ausencia la moderna administración a lo más, algunos aplican un atrasado paternalismo, pero sin confraternidad patrono-trabajador. Son frecuentes los conflictos sindicales. En este sector, se establece otro tipo de empresario; más que el trabajador o técnico, es el "aprovechador de oportunidades" o especulador, el que sobresale. Las nuevas

riquezas empresariales nos se hacen después de generaciones de trabajo, sino de goles de audacia.

Los empleados del sector financiero, no son los "hermanos en el trabajo" sino los antagonistas a quienes se debe obligar a trabajar. Llega la "juventud al poder" (y no estoy en contra de ello) especialmente al sector oficial, donde ya no se necesitan largos años de experiencia "desde abajo" para llegar al comando gerencial. Jóvenes recién salidos de la universidad son nombrados presidentes o vicepresidentes de las empresas no manufactureras y empieza la carrera desaforada por la preminencia ejecutiva y económica.

Los resultados rápidos son los únicos que cuentan, hay que aprovechar las circunstancias, los jóvenes audaces suben rápidamente y algunos más viejos los imitan. La Andi pierde importancia, la ganan las asociaciones financieras. Hay que aprovechar la coyuntura del UPAC. Se vuelve mejor especular que trabajar.

Y, en esta carrera se rompieron todas las barreras, se anularon todas las tradiciones, se suspendieron todas las inversiones en la capacitación gerencial; se quebraron los valores del hombre empresarial colombiano, las relaciones de amistad con el trabajador se lanzaron al cuarto del olvido y es así como observamos hoy en día que nuestros gerentes exitosos son todo lo contrario a aquel comienzo empresarial de él que fue el segundo país industrializado en América del Sur.

Poco a poco Colombia se arrimó al despeñadero y fue perdiendo ese dinamismo empresarial y gerencial, buscando alcanzar el de la "nueva economía" y así la carrera terminó en lo que ya sabemos; la ruina para la industria. Con este modelo se llegó a la única posibilidad "gerencial" nacional - después del abandono del verdadero campo empresarial que es el desarrollo de la industria manufacturera- se llegó a la gran industria nacional de hoy; el narcotráfico.

Queda marcado el ambiente, lo que pudo ser y no fue, pero no debemos llorar sobre laureles, sino buscar soluciones al inmenso problema de nuestro país. Unos lineamientos generales sobre la gerencia exitosa pueden ser:

1. Una gerencia exitosa es la que produzca en la sociedad resultados correctos. Estos resultados correctos se miden en sus efectos económicos para los miembros de la empresa (sociedad, clientes-proveedores, trabajadores y accionistas), y en sus efectos de realización humana para los mismos. La realización humana no es otra cosa que la razonable satisfacción de las necesidades humanas,

2. Para que exista una gerencia exitosa, se necesita que los gerentes tengan conocimientos científicos y sean auténticos. Es decir, que se comporten en forma acorde con la naturaleza y el medio social, político y económico en el cual dicha gerencia se desempeña.
3. El conocimiento científico, y la conducta auténtica no basta para producir una gerencia exitosa. Es necesario que los gerentes actúen siempre guiados por una ética y moral de comportamiento, que sólo lo puede dar una firme convicción de rectitud. Así el gerente se comportará (aún en los asuntos más reservados u ocultos de su gestión) como si actuara en público. Para la gerencia exitosa sólo puede haber una sola auditoría : La de su propia conciencia.
4. El gerente exitoso, deberá tener una adecuada política administrativa de personal. Esta política no estará basada solamente en estereotipos teóricos y prácticos, sino en sentimientos de orden moral y afectivo.
5. Ser amigo y benevolente con sus trabajadores no significa "mano blanda" con él. Debe pensar en el beneficio social que primará sobre el beneficio particular.
6. El cambio empresarial que necesita el país y las mismas empresas, debe empezar primero por el personal gerencial, ya que son los más necesitados de educación y capacitación, desafortunadamente mucho de los gerentes de hoy creen saberlo todo y no saben nada, sólo miran números con aplicación de suma, sólo saben decir que este mes fue mejor que el pasado por efectos de diferencia numéricas, pero no por efectos sociales como debe ser, cuando se le invita para que asista a una conferencia sobre un tema gerencial, generalmente envía un representante suyo "hombre de confianza" para que represente a la empresa; esa es la imagen que se vende con falsedad de objetivos. El gerente de hoy le da interiormente, sin reconocerlo, pena que los demás puedan pensar que él no sabe sobre tal o cual tema, porque se cree que todo lo sabe o al menos así lo aparenta.
7. Ese cambio en los directores (nuevos nombres) o gerentes de empresas, no se puede hacer sino por la educación, no solamente por la instrucción. Es pues imperativo volver a la alta exigencia en las instituciones docentes y agregar a la instrucción moderna imperativa (provenientes en su mayoría del extranjero) toda la necesaria enseñanza y vivencia de nuestros valores sociales, culturales, raciales y morales. Es decir; la educación gerencial colombiana, debe estar cimentada en la historia de nuestro país y la empresa.

Con la llegada de los doctores (título usado por todos para llamar a los graduados en una universidad) se pretendía darle un vuelco total a la expectativa industrial, porque los dones (como se les llamaban a los patrones, don fulano, don zutano), tenían la esperanza que los doctores pudieran reemplazarlos de tal manera que se conservaran los términos sociales del contrato laboral tradicional y éstos, que generalmente eran jóvenes tenían que hacer los cambios a cualquier precio porque en el cambio está el futuro (según le habían enseñado en la universidad), pero sin preocuparse por estudiar antes, las consecuencias buenas o malas que generaría el cambio.

En las empresas comenzó el fenómeno del cambio, a un cuando la estructura de la empresa se viera movida en algunos casos como la exclusión de cargos de trabajadores conocedores de la empresa y su responsabilidad; rápidamente se empezó a cambiar a esos señores que conocieron todo el proceso de su oficio y le fueron delegados a ellos funciones "desagradables" de la empresa.

Los doctores introdujeron en las fábricas el sistema de administración industrial desarrollado a principios de siglo, en los Estados Unidos, por Frederick Taylor, y comenzaron a medir la producción de piezas diarias y sacaron en conclusión que contrataban fuertemente con la de ellos. Sus enfoques eran el del clásico Taylorista, que pensaba cómo el estímulo económico de una creciente remuneración según la producción, era el más adecuado para cambiar el método antiguo de identificación de los trabajadores con sus patrones, y que consideraban totalmente inadecuado.

Los doctores establecieron el rechazo a cualquier distinción entre los trabajadores que no estuviera basada en su producción individual, impusieron los incentivos económicos individuales (resultantes de los estudios de tiempos y movimientos), contrastantes totalmente con los métodos patronales que establecían los arreglos con las familias y con los individuos.

Pronto se hizo sentir la reacción de los trabajadores que ocupaban los puestos de importancia y que fueron desplazados, porque se sintieron subestimados y sólo quedó en el recuerdo de ellos todo lo que fue de "aquellos tiempos" (los de los patrones) para referirse a su sistema de trabajo.

Los nuevos sistemas de los doctores cambiaron las relaciones sociales del trabajo en muchas formas, rompiendo el sentimiento de equipo familiar y empresarial.

Las responsabilidades patronales, que no habían sido adquiridas sino heredadas, iban mucho más allá de la mera producción. En cambio, los doctores pensaban que todo lo que no fuera producción era pérdida de tiempo. Implantaron lo que Blake y Mouton han llamado el "estilo 9.1" (máximo interés por la producción, mínimo

interés por la gente). Naturalmente todas las actividades comunitarias, como las fiestas de la virgen, primeras comuniones, seis de enero, etc. fueron perdiendo importancia en medio de la añoranza de los trabajadores, quienes no perdían la oportunidad para dar sus quejas a los patrones en sus esporádicas visitas. Y éstos estaban descontentos porque los doctores no adoptaban sus propios métodos en el trato con los trabajadores. Llegaron a manifestar que los doctores trataban a los trabajadores como si fueran vacas.

Los trabajadores persistían en comparar desfavorablemente a los doctores con sus antiguos patrones, y desarrollaron una fuerte hostilidad hacia sus nuevos gerentes. El ambiente se fue haciendo más y más pesado para los doctores hasta el punto de romper definitivamente relaciones obrero-gerente.

Se encuentran climas de diferenciación, ya que los doctores fueron formando una "rosca": de los que tenían título solamente, hasta el punto de almorzar en un casino con categoría para profesionales y otra para empleados y obreros. Su Taylorismo se volvió mucho más que un método, se convirtió en un modo de vida.

Los doctores y los obreros hablaban en diferentes idiomas, y no se podían entender. Mientras los trabajadores continuaban usando el lenguaje y los canales de comunicación de los viejos tiempos; los doctores no lo comprendían e insistían en un esquema o estereotipo de trabajo; querían que se comportarán en la forma "racional" económica, que permitiera salir adelante a sus nuevos métodos.

Se creó un gran vacío entre los trabajadores y los gerentes y la comunicación se perdió entre ambos, saliendo perjudicada únicamente la industria y la sociedad.

Nuestro futuro empresarial es grande y lo podemos lograr, si gerenciamos auténticamente, y esto quiere decir "colombianamente".

No debemos olvidar que los gerentes y los trabajadores son el principal recurso de las empresas.

### **Nueva Profesión : El administrador**

El crecimiento de la gran empresa industrial, acorde con el proceso de concentración del capital., imposibilita a los propietarios o accionista para continuar administrando personalmente las empresas, se ve obligado a nombrar profesionales que se dediquen a la función de administrar.

Comienzan a exigirle al nuevo administrador que maximice la producción, minimice los costos y maximice los beneficios de los empresarios. La necesidad de cumplir con este objetivo hace que

se desarrollen nuevos conceptos y técnicas administrativas.

Se crearon escuelas de administración en los EE.UU, gracias a donaciones de los empresarios, para que se tuviera un alto nivel de conocimientos en el individuo con respecto a la forma de administrar.

En 1976 se expidieron 32.000 título de Magister en Administración de empresas, superando los 30.000 que se otorgaron de abogado.

### 3.1. DESARROLLO DE LA NUEVA PROFESION EN COLOMBIA

Debemos identificar dos períodos bien definidos en el desarrollo de la administración de empresas en Colombia.

a) Antes de 1943.

b) Después de 1943, especialmente en el período de los años 60.

a) Antes de 1943.

Correspondió inicialmente a los ingenieros de la difusión del conocimiento administrativo, eran los que tenían la formación académica para dirigir y orientar las grandes empresas que de alguna forma habían comenzado a delegar la administración en manos particulares.

b) Después de 1943

Sólo después de más de medio siglo de creada la primera escuela en Norteamérica se abrió en Colombia exactamente en 1943, la primera a nivel universitario "Facultad de administración industrial y comercial del Gimnasio Moderno" y su primer decano fue el doctor Carlos Lleras Restrepo.

La economía colombiana comienza por fin a entrar en una etapa de desarrollo progresivo, a perder sus características elementales de antaño para tornarse a un mismo tiempo más compleja y más extensa. El trabajo racional se abre paso, en nuevas zonas de producción y se ensanchan al mismo tiempo las industrias ya establecidas, con lo cual surgen inevitablemente los problemas inherentes a la grande empresa. La necesidad de una técnica adecuada, para el manejo de esas situaciones es cada vez más notorio y nuestros capitanes de industria saben muy bien cuán escaso es el número de personas verdaderamente preparadas a las cuales pueden entregar con plena confianza la dirección de sus fábricas o a la administración de sus intereses comerciales. El país necesita que se conforme en el campo de los negocios una clase dirigente numerosa y sólidamente preparada, y del éxito que consignan los intentos emprendidos con tal objeto dependen en buena parte de la rapidez y eficiencia con que hay de

desarrollarse la economía colombiana en el inmediato futuro.

En 1960 se establecen en el país las primeras corporaciones financieras y se intensifica la incorporación de capital extranjero en la economía colombiana, proceso que se realiza sin restricciones hasta el año de 1967 cuando se dicta el decreto ley 444.

En 1961 Colombia adhiere el tratado de Montevideo y para a formar parte de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio- ALACC- inspirada en el pensamiento Cepalista del favorecer los procesos de sustitución de importaciones. En este año también se elabora el plan decenal de desarrollo para ser presentado en la conferencia de Punta del Este.

El anterior contexto originó la institucionalización de la profesión de administrador, en el período de los años 60 se crearon 12 programas para la formación de administradores profesionales de nivel universitario, entre ellos:

- Escuela Superior de Administración Pública ESAP-1960.
- Universidad del Valle, 1963.
- Universidad Jorge Tadeo Lozano, 1963.
- Universidad Externado de Colombia. 1965.

En 1966.

- Nacional de Bogotá.
- Nacional de Medellín.
- Escuela de Administración y Finanzas EAFIT- Medellín.
- Santiago de Cali - Cali.
- Francisco de Paula Santander - Cúcuta.
- Del Rosario - Bogotá.

#### **LAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES**

Muchos de los graves problemas que se viven hoy en día y las posibles soluciones, están en relación con la actividad empresarial.

Una primera responsabilidad empresarial está en eliminar las estructuras de la ineficiencia y la corrupción, así, la explotación de personas, la producción, las defraudaciones



corresponden a un entorno y a un ambiente de la empresa y el trabajador, con respecto a sus mecanismos de acción, ya que cuando hablamos de responsabilidad empresarial se hace referencia a todos los elementos intrínsecos y extrínsecos. Con esto se busca que exista unas condiciones de trabajo seguras, higiénicas y humanas y una organización del trabajo que incluya iniciativa y participación de los trabajadores a todo nivel. La empresa tiene responsabilidades con su entorno : clientes y consumidores, medio ambiente, comunidad local y la sociedad en conjunto.

La responsabilidad empresarial en países como Colombia y más concretamente en los países en vía de desarrollo está en relación no sólo con los planteamientos macroeconómicos y políticos, sino también con la actividad empresarial. De hecho entre los problemas detectados se reconoce actuaciones de algunas empresas que por falta de una buena dirección administrativa, actúan informadas por determinadas ideologías o planteamientos economistas que no corresponden a una realidad social nacional, y el funcionamiento de la empresa no va acorde a la necesidad que tiene el país en su aspecto desarrollista.

Comenzaron en nuestro país políticas y doctrinas extranjeras a manejar nuestra economía y nuestras empresas, pero sin tener una adecuación a nuestra idiosincrasia y a nuestras costumbres. Se importaron ideologías extranjeras como el capitalismo liberal (al menos, tal como se desarrolló en el siglo pasado) y el colectivismo marxista (generador de sindicatos al estilo colombiano, antiempresariales) y crearon un clima de confusión entre las gentes, porque no sabían exactamente hacia dónde dirigir sus mecanismos de convivencia y desarrollo. Esto creó un clima de insatisfacción que dio origen a los diferentes grupos aislados y autónomos tales como los movimientos sindicales, los organismos empresariales, los organismos políticos, etc., que sólo buscaban su propio beneficio sin interrelacionarse con los otros grupos o movimientos, yendo lógicamente esto en un desmejoramiento de la actividad económica del país y por ende la repercusión en el manejo de las empresas.

Con todo esto es lógico pensar, y a nadie se le oculta, que las empresas y los empresarios (cuando se permite su actuación) son un elemento clave en el sistema económico. La empresa proporciona puestos de trabajo, crea riqueza y la distribuye, aporta al mercado productos y servicios, da cauce para desarrollar ideas y técnicas, es lugar donde se proporcionan relaciones interpersonales y se facilita el desarrollo (o degradación de capacidades personales y de actitudes colectivas; la empresa facilita la revalorización de recursos naturales y permite realizar inversiones productivas a la vez que contribuye a la formación del patrimonio económico y cultural del país. Todo ello hace a la empresa un elemento motriz realmente importante para el desarrollo, pero, no sólo la empresa como tal es aportadora de estos importantes elementos, se necesita de un

directivo capacitado para que sepa manejar todos los recursos (económicos, humanos, etc), y los ponga a hablar en el idioma que el país, los trabajadores y la sociedad necesita.

La responsabilidad de las empresas, básicamente son las mismas en todos los países, sin embargo, por peculiares circunstancias de nuestro país (Colombia), prestaremos atención a algunas de las más sobresalientes.

### **RESPONSABILIDADES LEGALES O JURIDICAS**

La obligatoriedad impuesta por las leyes positivas suelen tener gran efectividad si sus mandatos están debidamente penalizados y son aplicados con efectividad. Las responsabilidades jurídicas de las empresas, deben ser asumidas por personas con sentido moral, que ven en las leyes justas una concreción de deberes éticos; también deben aceptar la responsabilidad legal aquellas personas de mentalidad economicista para quienes el único límite a los negocios es el cumplimiento de las "reglas de juego" de la competitividad o la coacción externa impuesta por las leyes positivas., Las leyes son también idóneas como norma de conducta para quienes identifican moralidad con legalidad o para quienes carecen de sentido moral, pero temen el peso de la ley.

Pero, en realidad, la responsabilidad frente a las leyes no siempre logra que la actividad empresarial esté al servicio del hombre, ni mucho menos. Por una parte, las leyes no cubren más que una parcela de acciones empresariales, mientras que una multitud de actuaciones empresariales no están reguladas. Esta es así, en parte, porque una regulación excesiva ahogaría la necesaria libertad y creatividad empresarial y, también porque la vida suele ir por delante de las leyes. Por otro lado hay que considerar que, en ocasiones, las leyes son excesivamente permisivas, mientras que otras veces limitan innecesariamente libertades fundamentales o tienen dudosa fundamentación ética.

Otra dificultad limitante de la efectividad de las leyes en el mundo de la empresa es que no todos son movidos a su estricto cumplimiento, aunque se trate de leyes justas. Lamentablemente el antiguo aforismo "hecha la ley, hecha la trampa" sigue estando en vigor en nuestro país. Algunos tratan de eludir la ley del modo burdo y descarado; otros infringen las leyes tras una cuidadosa evaluación de la situación, asumiendo el riesgo de su incumplimiento, en un meticuloso análisis de costo-beneficio que puede marcar la pauta de su conducta.

Es así como nacen empresas de hombre corruptos, que impregnan a sus trabajadores del "facilismo económico" y buscan por medios ilegales el enriquecimiento acelerado, dejando de un lado los métodos convencionales de hacer empresa o base de esfuerzo, sacrificio y honestidad. El país se ha visto azotado por "desarrollos económicos ilegales" tales como el contrabando, el

narcotráfico, el terrorismo, el secuestro, la violencia en todas sus expresiones, porque personas sin escrúpulos manejan este tipo de actividades ilegales.

Son pues, los directivos de las empresas, los primeros en asumir actitudes legalistas para dar ejemplo a una sociedad que busca a través de ellos beneficios personales, familiares y sociales.

Cuando una ley va en contra de la actividad legal de la empresa, se deben buscar soluciones de tipo jurídico, pues es ahí donde un gerente o empresario debe mostrar su capacidad e idoneidad para manejar situaciones adversas. La adversidad hace parte de la vida cotidiana y más aún en las empresas. Los gerentes de las empresas están para manejar situaciones con habilidad e inteligencia, más no para tratar de burlar compromisos éticos y morales para con la sociedad.

## **RESPONSABILIDADES SOCIALES Y POLITICAS**

Las responsabilidades sociales y políticas coinciden, al menos en parte, con las responsabilidades legales, pero su ámbito es más amplio y las motivaciones para las mismas son de índole diversa.

Las responsabilidades sociales surgen ante necesidades demandadas por determinados grupos sociales afectados por la actividad empresarial y percibidas por la dirección de la empresa (empleados, consumidores, vecinos, etc.), o son las propias empresas quienes se adelantan a descubrir necesidades en grupo sociales que pueden ser solucionadas por ellas.

Se debe abogar para hacer de la empresa una institución social más responsable, no sólo frente a los accionistas y directivos, sino también ante el resto del personal y sobre todo ante el entorno en el que opera la empresa y ante la sociedad en general. Algunas empresas (directivos) rechazan toda responsabilidad social, a excepción de obtener beneficios para los accionista, porque carecen de madurez empresarial y les da miedo de mostrarle a los accionista (con argumentos sólidos que las empresas tiene un algo grado de compromiso para con la sociedad., pues al fin y al cabo, por ella subsisten; sin dejar que el peso del beneficio social recaiga solo sobre el Estado. Es ahora cuando más necesitamos de directivos con conciencia social desarrollista, ahora cuando el país está ingresando a una etapa de cambio (apertura económica, privatización de instituciones) y que es necesario ese reflejo de integración empresas sociedad. Lógicamente que la sociedad está comprometida con las empresas a apoyarlas en estas decisiones, apoyos como el consumo de sus bienes y servicios y de un rendimiento laboral óptimo, por parte de sus trabajadores.

Las motivaciones para que una empresa asuma responsabilidades sociales y se comporte de acuerdo con las mismas responde, a la conveniencia de evitar tensiones contrarias a la misma provocadas por actuaciones injustas o solidarias, o con el propósito de que la empresa alcance prestigio social y sea bien acogida en su entorno social. Los mejores directivos empresariales saben muy bien que su futuro depende en gran medida del conocimiento y de la buena imagen que la sociedad tenga de ellos mismos y de su empresa. Así pues, las inversiones en responsabilidad sociales se consideran de hecho, un activo importante, aunque no pueda cifrarse ni incluirse en el balance económico de la empresa.

### EXPLOTACION O CORRUPCION DE PERSONAS

La consolidación de situaciones en las que (en aras de la acumulación de riquezas) hacen conculcar los derechos fundamentales de individuo, dan lugar a auténticas estructuras de doble moral y beneficios propios (empresarios). Nos hace ver al "otro" como un instrumento cualquiera para explotar tomada a menos su capacidad de trabajo y su resistencia física, abandonándolo cuando ya no sirve. La subordinación de la persona a intereses económicos connota menosprecio a la dignidad humana y a sus derechos inalienables y con frecuencia, conduce a la consideración de las personas como simples medios de producción, de donde surgen diversas formas de explotación del hombre por el hombre.

Una forma especialmente reprobable de explotación humana es la utilización del trabajo infantil en las empresas, el cual sigue siendo importante en alto grado en nuestro país y así se supedita el normal desenvolvimiento físico, intelectual, cultural y moral de los niños a los imperativos económicos (disminución de costo de personal) aprovechándose probablemente de situaciones familiares muy necesitadas de recursos económicos y privativas de la libertad altas, para quitar ese flagelo en un gran porcentaje hasta llevarlo a desaparecer.

Opresión económica son también determinadas acciones prepotentes de quienes tienen el poder en las empresas (ocasional) para presionar sus empleados a realizar actuaciones inmorales, encontramos aquí, desde impunes y sistemáticos acosos sexuales a presiones continuadas para forzar actuaciones profesionales o empresariales reprobables, o para ejecutar sobornos o fraudes.

Son bien conocidas las distorsiones que tales actuaciones causan en las organizaciones pérdida de autoridad en los jefes y de confianza en los subordinados, sin escrúpulos, que los asuntos, realmente importantes de la organización se ven lesionados ocasionando un perjuicio para la empresa.

Referente a la corrupción de personas, no es ningún secreto que en nuestro país y en los negocios privados y en la vida pública

llega a grandes proporciones. todas aquellas prácticas en las que los intereses particulares e injustos se oponen al interés de la comunidad son dañinos. Tal es el caso del soborno en los distintos niveles de la administración pública y privada; el fraude para eludir la justa contribución a las necesidades de la colectividad; la EVENTUAL utilización de fondos públicos para el enriquecimiento personal; los pagos impropios realizados a cambio de "favores" que son actuaciones desleales que, con frecuencia conllevan, además, injusticias a terceros y consecuentemente, tensiones y gérmenes de violencia. Los silencios y las colaboraciones se pagan en dinero y en nuevos silencios y en nuevas colaboraciones. Las actuaciones de los de arriba alienta

a los de abajo y la de éstos estimula a los de otras organizaciones; y así sucesivamente, hasta llegar a situaciones generalizadas. Se genera así un espiral de corrupciones o una fuerte estructura muy difícil de eliminar.

Se encuentran casos de empresas multinacionales, que en su metrópoli cumplen con las exigencias de la leal competitividad, y que no lo hacen en nuestro país porque argumentan que el soborno es necesario, ya que todo el mundo lo hace; de lo contrario, no se podrían hacer negocios en nuestro país. Por su parte, los receptores de pagos impropios encuentran razones para su conducta en la permisividad del gobierno, que según ellos se entendería justificable como cierta compensación, sobre ciertas compañías explotadoras de la riqueza nacional. No falta quienes argumenten que fueron las propias compañías extranjeras quienes introdujeron estas corruptelas.

Sean cuales fueren las causas, la verdad es que estas prácticas no contribuyen al bien del país, sino únicamente al enriquecimiento de algunos operacionistas que utilizan a su cargo para lucro personal y en detrimento del bien común. Con estos pagos no se favorece la competitividad ni la obtención del mejor precio; por el contrario, encarecen los productos y, lo que es más grave, acaban corrompiendo la moral de individuos y de grupos cada vez más numerosos que se sienten empujados al mismo comportamiento. Para romper esta espiral hace falta considerable prudencia y fortaleza por parte de las empresas y los gobiernos.

El fraude fiscal en nuestro país es también motivo de preocupación. La mala conciencia fiscal y la carencia de medios gubernamentales eficaces para perseguir el fraude, junto al nivel de imposición relativamente elevado que se exige (precisamente porque no todos pagan lo que deberían) y el razonable sentimiento de que no se debe pagar la que otros evaden, contribuyen no poco a la evasión fiscal. Si a esto añadimos malversación de fondos, no es difícil comprender que también en este punto se forme una peligrosa espiral de corruptelas y falsedades en forma de contabilidades múltiples y de informes engañosos sobre la

situación de las empresas.

La superación de tal situación exige una acción valiente y eficaz de los poderes públicos (personas) contra la evasión fiscal, pero también exige que las empresas cumplan con el fisco.

Todo lo anterior se traduce, a que el mal manejo de las empresas y de las acciones gubernamentales comprometen el mecanismo de la libre competencia, que es sumamente eficaz para la dinámica económica, sin embargo, sino se toman las medidas pertinentes, dan lugar a una injusta distribución de la riqueza, pudiendo incluso dejar a algunos en situaciones miserables.

### JUSTICIA EN LOS SALARIOS

El salario, y en general la remuneración por el trabajo, es un punto fundamental de la responsabilidad ética de las empresas. Una justa remuneración por el trabajo responde, en efecto, a una necesidad primordial del trabajador para subsistir él y su familia. Sería una grave injusticia subordinar tal necesidad a la maximización de beneficios o a la acumulación de riqueza. Como pone de relieve hoy quizá más que antes, se percibe con mayor claridad la contradicción intrínseca de un desarrollo que fuera solamente económico. Este subordina fácilmente la persona humana y sus necesidades más profundas a las exigencias de la planificación económico o de la ganancia exclusiva.

Colombia como la gran mayoría de los países en vía de desarrollo tienen un salario mínimo legal, pero difícilmente alcanza el salario de subsistencia, entendido como la cuantía que permite satisfacer las necesidades vitales del trabajador y de los familiares a su cargo. Cuando los salarios de las empresas se limitan al salario mínimo legal suele crearse una clara situación de indigencia.

Una justa remuneración por el trabajo de la persona adulta que tiene responsabilidades de familia es la que sea suficiente para fundar y mantener dignamente una familia y asegurar el futuro.

En ocasiones, los bajos salarios son debidos a la mala situación de la empresa y la baja productividad de los obreros, pero tal situación ha de ser superada. Otras veces, en cambio, se contrata por debajo del mínimo de subsistencia, aun cuando la empresa pueda pagar más, alegando que así se puede competir más ampliamente en el mercado y que el trabajador que no se someta a esas condiciones puede ser fácilmente reemplazado debido a que hay muchas personas buscando o detrás de ese puesto, o también se argumenta que con salarios bajos se puede dar empleo o más personas, cosa que no sucede y sólo es un sofisma de distracción mental que el empresario se lo cree para sí mismo. Aparte del cinismo que pueda existir en tales afirmaciones, un salario por debajo del mínimo de subsistencia difícilmente podrá ser justo,

con independencia de las consecuencias derivables, las cuales, por otra parte, son muy discutibles. De hecho, tales argumentos no suelen ser más que sofismas para abusar de las personas, aprovechando una legislación poco exigente o una buena organización sindical (con buenos propósitos) o una oferta elevada en empleo y una demanda escasa en puestos de trabajo. Todo lo cual permite además, negociar la fijación de salarios desde una posición prepotente y proclive a la justicia.

Por lo demás, no hay que olvidar que los bajos salarios generalmente existen en países en vía de desarrollo como Colombia y que son un elemento de atracción para crear empresas tanto nacionales como extranjeras, pero es absolutamente inaceptable pagar salarios de hambre, aprovechándose de situaciones de necesidad y del excedente de "mano de obra", para obtener a cambios grandes beneficios.

Las empresas deben tener un departamento que se encargue de estudiar y evaluar la situación socio-económica del trabajador y en las mismas proporciones que arroje el resultado del estudio individual e independiente de todo sesgo, se hará la nivelación salarial y el correspondiente aumento. Aunque aparentemente las necesidades en general son las mismas para todos y cada uno de los trabajadores, en forma individual cada uno tiene necesidades más prioritarias que las de otros o los ingresos familiares son diferentes; por lo tanto los salarios deben ser diferenciales y deben estar acordes a la situación de subsistencia familiar (alimentación, vestido, vivienda, educación, salud, recreación).

## VIVIENDA Y CONDICIONES DE VIDA DE LOS TRABAJADORES

Entre los indicadores del subdesarrollo aparece en primer lugar el problema de la vivienda, tan amplio como lamentable en nuestro país. (hasta los mismos países más desarrollados presenta el triste espectáculo de individuos y familias que se esfuerzan literalmente por sobrevivir, sin techo o con un techo tan precario que es como si no lo tuviera). Es este un problema que afecta a toda la sociedad y también a la empresa en relación a sus trabajadores. La vivienda y en general, las malas condiciones de vida de los trabajadores, de ordinario, no son independientes de su situación laboral, especialmente del salario percibido y de las exigencias de la empresa. La falta de vivienda es digno de ser considerado como síntesis de toda una serie de insuficiencias económicas, sociales, culturales o simplemente humanas. El trabajo es el medio ordinario para que los trabajadores puedan acceder a los bienes económicos y para dar soporte material a una vida humanamente digna.

La vivienda y las condiciones de vida del individuo repercuten en la persona del trabajador u en su actividad en las empresas; las actitudes ante el trabajo y el rendimiento alcanzado no son independientes de lo que ocurre al trabajador al finalizar la

jornada laboral. La eficacia, la salud y la calidad de vida de un trabajador depende, en gran parte, de sus condiciones de vida fuera de la empresa.

En general no puede afirmarse que facilitar una vivienda aceptable sea responsabilidad inmediata de la empresa. Más aun, cuando las condiciones de la empresa y del entorno socio-económico lo permitan, lo más plausible será que el propio trabajador pueda conseguir una vivienda sin intervención de la empresa, contando con su salario. Pero no siempre las condiciones del entorno lo permitirán. Mientras no sea factible que los empleados consigan vivienda por sí mismos, la empresa debe contribuir a que sus trabajadores la consigan empleando su gestión o propiciando acciones colectivas que le abaraten costos, otorgando créditos o cualquier otro procedimiento idóneo.

### CONDICIONES DE TRABAJO

Entre los grandes problemas que aqueja a nuestro país, está el de las condiciones de trabajo, referente a la higiene, salud y seguridad industrial. Estos conceptos entran de lleno dentro de las responsabilidades de la empresa hacia empleados. el derecho a unas condiciones de trabajo higiénicas, seguras y dignas es un derecho innegable. Por otra parte, la solidaridad de la empresa con el trabajador implica asegurar un sistema razonable de previsión médica y social que cubre sus necesidades sanitarias y asistenciales.

El manejo de elementos peligrosos y las condiciones de trabajo adversas al trabajador, exigen que se tomen adecuadas medidas de seguridad, ya que la común dignidad de persona involucra a que la empresa haga cuanto sea razonable el evitar accidentes y daños con ocasión a la actividad laboral. La responsabilidad ética y social acerca de la seguridad física, junto con las necesarias protecciones frente a los peligros potenciales de la salud, la higiene y la seguridad del trabajo, adquiere una especial importancia en nuestro país, pero aún está poco desarrollada y existe poca presión gubernamental para su cumplimiento.

Por mucho análisis de costos y beneficios que se hagan en relación con la producción y salvaguarda de la vida en los lugares de trabajadores cuando existan derechos inalienables de las personas, como el derecho a que sea respetada la vida y la integridad física del trabajador, han de emplearse todos los recursos disponibles para hacerlos efectivos. La vida humana es un valor supremo que no tiene precio, ni puede entrar en un balance económico por no existir homogeneidad entre vidas humanas y dinero. Es posible que, en muchos casos, las inversiones en seguridad e higiene lleguen a ser rentables a mediano o largo plazo (menores bajas y rotaciones, disminución de las interrupciones en el proceso productivo, menores indemnizaciones, primas de seguros más baratas, etc.), pero también puede ocurrir



lo contrario, Tanto en un caso como en el otro, sería deseable que este tipo de responsabilidades en materia de seguridad e higiene se convirtieran en obligaciones legales y afectivas en nuestro país para disminuir los accidentes, los riesgos de salud y, en general las malas condiciones de trabajo presentes en empresas menos responsables y con directivos faltos de "inteligencia social".

### **DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.**

Uno de los mayores problemas que afronta nuestro país ( y países en vía de desarrollo) es el desempleo y el subempleo. En realidad se trata de un problema presente en la mayor parte del mundo, pero en los países tercermundistas se hace un tema muy grave y delicado. Los recursos generales de la sociedad para subvencionar o hacer frente al desempleo suelen ser pequeños, además, junto al elevado desempleo, existe un sector económico informal muy importante y el dinero procedente del trabajo representa casi siempre la única fuente de ingresos personales.

Las causas que suelen citarse con múltiples y complejas. Exodo masivo del campo a la ciudad, insuficiente absorción de la mano de obra, abultada deuda externa, recesión internacional, falta de inversión extranjera, mal manejo de los fondos sociales, etc. A esto hay que añadir un crecimiento demográfico que, por una parte hace aumentar el consumo potencial, pero por otra parte hace aumentar el número de trabajadores disponibles y, en condiciones de estancamiento o recesión, hace aumentar el desempleo y el subempleo. Esto afecta a los ingresos y al escaso consumo, que llega a traducirse incluso en situaciones miserables. Más aún, este triste fenómeno tiene una secuela de efectos negativos a nivel individual y social, desde la degradación hasta la pérdida de respeto que todo hombre y mujer se deben así mismos. Estamos pues ante un círculo viciosos que es necesario romper salvando la dignidad de la persona y facilitando su desarrollo. en este contexto, la iniciativa empresarial aparece entonces como un factor muy importante,

La empresa al crear puestos de trabajo y que sus utilidades las distribuya justicieramente entre sus componentes (trabajadores, directivos y accionistas) y la sociedad a que pertenece (impuestos, ayudas, etc.), es en efecto, elemento clave para hacer frente al desempleo y a la miseria. Pero para crear empresas rentables se necesitan inversiones de capital, personal capacitado y con virtudes laborales, mercado con una demanda adecuada, se requiere de una buena infraestructura, tecnología apropiada, legislación idónea y rectamente aplicada, cierta estabilidad política y social que evite afrontar riesgos innecesarios y sobre todo empresarios: Personas emprendedoras capaces de organizar, descubrir negocios, asumir riesgos y conseguir beneficios económicos y sociales. Se dirá que conseguir todo esto es muy difícil, y en muchos casos, es verdad,

pero es ahí, especialmente en los factores más positivos, donde hay que buscar la solución al desempleo y al subempleo.

Los empresarios (actuales o potenciales) tienen la grave responsabilidad de promocionar puestos de trabajo y crear riqueza, en la medida de sus posibilidades. La solidaridad exige que los talentos personales y materiales poseídos sean puestos al servicio de los demás con inteligencia y al tenor de las circunstancias.

## CAPITULO V

La oruga fue la primera en hablar.  
De qué tamaño quieres ser? le preguntó.

El tamaño no me importa. Replicó Alicia prontamente. Lo que a una no le gusta es cambiar tan a menudo Sabes? No lo sé-respondió la oruga.

Lewis Carrol

Alicia en el País de las Maravillas

Si miramos el proceso de desarrollo de las organizaciones (cultura organizacional) encontramos de éste, que en términos generales, las organizaciones no nacen centradas en un modelo o teoría administrativa, sino que llegan a alguno, después de cierto recorrido y bajo las características personales del administrador de "turno" o por inercia de los procesos administrativos anteriores, con pequeñas innovaciones sobre todo en procesos productivos par optimizarlos.

Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se considera aisladamente, Planeación, organización, Dirección y Control, son funciones administrativas.

Cada una de ellas ha sido objeto de estudio de muchos tratadista de la administración, pero lo importante para nosotros, es acomodarlos a nuestra propia cultura administrativa y poderlas llevar hasta donde se encuentran la mayoría de ellas y así tener una organización homogénea.

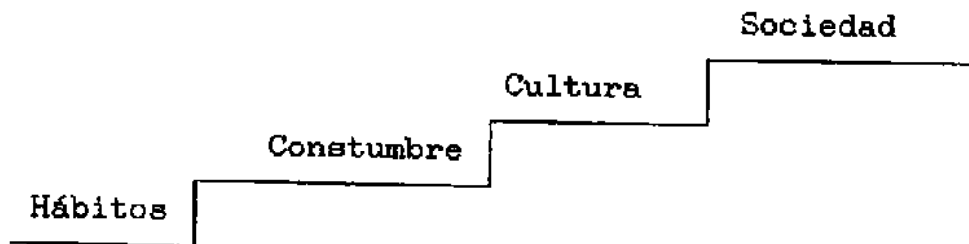
### **Pero Qué es la Cultural Organizacional?**

Todo pueblo tiene su propia cultura. De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina "Cultura Organizacional" al modo de vida propia que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones interna y externas. Algunas organizaciones lograr renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otros permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda, pero todo depende de los administradores de turno.

Cambiar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización. La única manera viable de cambiarla es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse y para que exista la renovación y la revitalización debe cambiarse la cultura organizacional.

Hace parte igualmente de esta cultura organizacional, el clima organizacional, que está íntimamente ligada a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

El cambio de cultura, está ligada a los procesos de formación de sociedades bajo estos niveles Hábitos, costumbres, cultura y sociedad.



Los hábitos son la base del proceso de desarrollo de formación de sociedades, son pues, actuaciones que de manera inconsciente ejecuta el ser humano y que han sido aprendido anteriormente, y repetirlos constantemente crean una costumbre, que es aceptada como cultura y son base de una sociedad.

Si los hábitos son de facilismo y mediocridad, lógicamente lo que se proyecta a la sociedad es facilismo y mediocridad, pero si los hábitos son de trabajo y excelencia, proyecta la sociedad ese trabajo y excelencia. Los hábitos no son difíciles de adquirirlos, sólo basta tener un inicio en ellos, bajo cualquier modalidad de conocimiento (observación, estudio, experiencia, etc.).

Son los hábitos los que hay que reestructurar en las organizaciones como base de procesos administrativos y no sólo los procesos administrativos.

Respecto del clima organizacional, éste puede ser, saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los trabajadores con respecto a la organización. El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la organización, las metas operacionales, los reglamentos internos -

todos ellos constituyen los factores estructurales- además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas- que son los factores sociales. Así, el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la organización de los sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, con su propia cultura y su propio clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación.

Haciendo un análisis lógico y matemático se sustenta el por que lo más importante en una organización es su cultura y clima.

#### **Análisis lógico-matemático**

**Si yo estoy bien  
la empresa está bien**

Observemos que los elementos que conforman una organización son los siguientes: Sociedad, clientes - Proveedores, Accionistas - Trabajadores.

Haciendo un análisis inverso de la operación encontramos sujetos satisfechos y sujetos no satisfechos ajustados a una realidad con respecto a la misión de la organización así:

**Si yo estoy bien  
y la empresa está mal**

La sociedad lo único que percibe es a la organización, sin importarle el sujeto que trabaja en ella (yo=trabajador), por ende si la empresa está mal, la sociedad esta mal.

El cliente - proveedor, igualmente está mal.

El accionista, ni que hablar de lo mal que está.

El trabajador, está bien, y no interesa que la empresa esté mal, lo importante es que yo=trabajador esté bien.

RESUMEN : 1	
Sociedad	está mal.
Cliente - proveedor	está mal.
Accionistas	está mal.
Trabajador	está bien.

### Elementos de las organizaciones

Elementos que están mal = 3

Elementos que están bien = 1

Continuando con el análisis inverso de la operación tenemos:

**Si yo estoy mal  
y la empresa está bien.**

La sociedad está bien, por lo mencionado anteriormente, donde lo único que percibe es a la empresa y no le interesa los trabajadores de ella.

Los clientes - proveedores, igualmente lo que les interesa es que la empresa esté bien y les cumpla.

Los accionistas, en su ánimo de rentabilidad de la inversión están bien, porque su objetivo principal es ése y no los trabajadores.

Los trabajadores, lógicamente están mal, porque ellos perciben su único ingreso es a través de la organización y satisface sus necesidades a través de ella.

Resumen : 2	
Sociedad	está bien.
Cliente - proveedor	está bien.
Accionistas	está bien.
Trabajadores	está mal.

### Elementos de las organizaciones

Elementos que están bien = 3

Elementos que están mal = 1

Encontramos que el camino más corto para llegar a la ecuación inicial si yo estoy bien, la empresa está bien es el resumen 2 y es ahí donde precisamente se debe hacer el cambio de la cultura y el clima de la organización para reforzar al ser humano y tenerlo bien, para que el resto de los elementos de las organizaciones estén bien por la optimización de procesos de los primeros.

Es posible que se encuentren trabajadores con bajos niveles de participación y compromiso con la organización y que simplemente «se mueven gracias a la ley de la inercia» o sencillamente trabajan por que les toca y no por que les agrada o porque quieren. También es muy probable que estos mismos trabajadores estén ofreciendo una iniciativa a medias para todos los procesos y se comprometan con una cantidad de tareas que no tienen nada que ver con la albor en que serían óptimos. a decir verdad, son muy pocos quienes luchan por lograr la excelencia. Pero son estos mismos trabajadores quienes dicen sentir un profundo deseo por estar entusiasmados y llenos de energía para llevar a cabo las tareas que le son encomendadas. Es aquí donde debe aparecer un nexo entre la organización y los trabajadores para que todos sean productivos y es posible lograrlo a través del cambio de cultura organizacional, calidad superior.

Las causas de la desmotivación son ocurrencias diarias y persistentes, ligadas al desempeño y actitud del superior y que generan frustración y menoscabo, ya sea de manera consciente o inconsciente, que ataca la fuente productiva del trabajador.

## Desarrollo

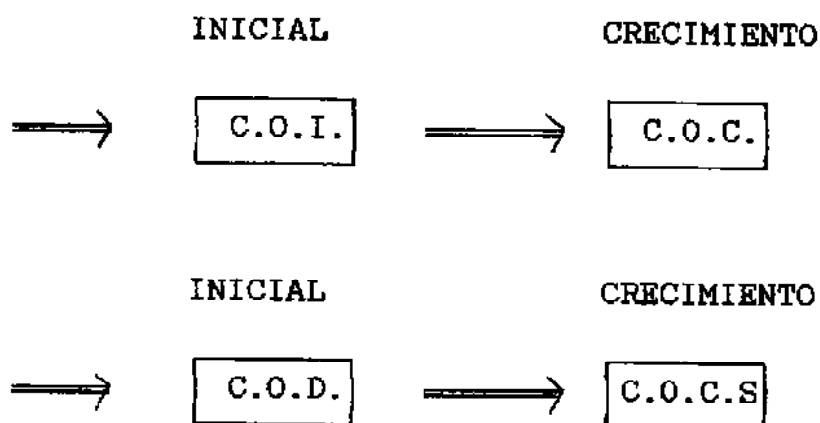
La tendencia natural de toda organización es proyectarse hacia el desarrollo, entendida ésta como el proceso por el cual las organizaciones buscan optimizar todas las áreas administrativas (producción, financiera, mercadeo, ventas, recursos humanos) enmarcadas por un concepto de expansión en tecnología (procesos productivos) y ventas (proceso de mercado). Pero entendemos que el crecimiento no sólo debe ser de ese tipo, sino que le desarrollo debe ser hacia una mejor cultura organizacional, aunque la empresa sea pequeña en activos y volúmenes de venta. Puede ser que una empresa sea pequeña, pero grande en cultura organizacional.

El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Claro está, que necesita de la mano del administrador para comprometer ese desarrollo en todos los aspectos y funciones de la organización, sin olvidar uno de los principales elementos de ella, que son la sociedad y los trabajadores, que regularmente son olvidados.

Para efecto de nuestro análisis del «Procesos de Desarrollo hacia una cultura organizacional: Calidad Superior», hemos dividido las organizaciones en varias fases de cultura organizacional, totalmente ajenas a factores económicos o de expansión productiva y de mercado.

Las fases de cultura organizacional son:

C.O.I.: Cultura Organizacional Inicial.  
 C.O.C.: Cultura Organizacional de Crecimiento.  
 C.O.D.: Cultura Organizacional de Desarrollo.  
 C.O.C.S.: Cultura Organizacional de Calidad Superior.



Las funciones administrativas, son las herramientas para hacer un análisis de cada fase y saber a cuál de las cuatro corresponde ese proceso de cultura organizacional, y el administrador de «turno», deberá hacer avanzar la organización en forma homogénea hasta la calidad superior.

Antes de empezar el análisis de cada fase, es necesario identificar plenamente cada elemento de las funciones administrativas.

## 1. PLANEACION

Las organizaciones no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas casi todo se planea con anticipación (planeación, formal o informal). La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve como base para las demás funciones. La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces, de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción



para alcanzarlos. La planeación define a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

La planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. El establecimiento de objetivos es el punto de partida de la planeación. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe hacerse: Saber a donde se pretende llegar, para saber exactamente cómo llegar hasta allá.

Antes de definir los objetivos es conveniente saber que existen tres niveles diferentes de planeación: La planeación estratégica, la táctica y la operacional.

**La planeación estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización. Sus principales características son:

- Está proyectada a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Cobija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, y áreas de actividad, se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

**La planeación Táctica:** Es la planeación efectuada a nivel de departamento. Sus principales características son:

- Esta proyectada para el mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- Es definida en cada departamento de la empresa.

**La planeación operacional:** Es la planeación efectuada para cada tarea o actividad. sus principales características son:

- Está proyectada para el corto plazo, para lo inmediato.
- Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Está definida para cada tarea o actividad.

La planeación operacional esta constituida generalmente por metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Existen cuatro tipos diferentes de planes:

- A- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos.
- B- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos.
- C- Planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones.
- D- Planes relacionados con comportamientos, denominados normas o reglamentos.

Ahora veamos qué son los objetivos:

### 1.1 - OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados futuros que se esperan alcanzar. Son los blancos escogidos que se pretenden alcanzar dentro de cierto espacio de tiempo, aplicando determinados recursos disponibles o posibles. Así los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos para volverse realidad.

Generalmente las organizaciones buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo, pero hay una jerarquía de objetivos, pues algunos son más importantes y predominan sobre los demás.

En realidad, existen objetivos de la organización como un todo, y objetivos de cada una de sus divisiones o departamentos y de cada especialista. Los objetivos de la organización predominan sobre todos los demás objetivos, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre los de cada especialista. Los objetivos mayores se imponen sobre los objetivos específicos.

Los objetivos de la organización pueden darse en una jerarquía que va desde los objetivos globales de la organización, hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa, puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

#### -OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Establecimiento de los objetivos de la organización.

#### -POLITICAS

Disposición de los objetivos como guías para la acción.

#### -DIRECTRICES

Líneas maestras y genéricas de acción.

#### -METAS

Blancos para alcanzar a corto plazo en cada órgano.

**-PROGRAMAS**

Actividades necesarias para cada meta.

**-METODOS**

Planes para la ejecución de tareas.

**-NORMAS**

Reglas para cada procedimiento.

**1.2 - LA MISIÓN**

Es el deber -ser de la organización. Es la función administrativa de mayor jerarquía, pues es de aquí donde nacen los objetivos de la organización.

Las organizaciones no viven para sí mismas, son medios, son órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social. La misión de la organización es una función que está fuera de ella y debe ser siempre una contribución específica para la sociedad y los trabajadores.

Si la organización no define claramente su misión, no habrá posibilidad alguna de saber para qué existe esa organización. No existe un proceso específico para establecer la misión de la organización, éstos son juicios de valor para la atención de los elementos que conforman la organización (sociedad, clientes - proveedores, accionistas y trabajadores).

Todas las organizaciones son diferentes respecto a su misión, pero son esencialmente semejantes en las funciones administrativas. Todas exigen la reunión de muchas personas que deben actuar en conjunto e integrarse en un esfuerzo común. Así, todas las organizaciones tienen el mismo problema de equilibrar los objetivos de la organización con la misión, que son las necesidades y los deseos de los elementos de las organizaciones.

Planteada la misión y escogidos y fijados los objetivos globales de la empresa que deben alcanzarse, el siguiente paso es saber como hacerlo, es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar, de la mejor manera, aquellos objetivos y definir cuáles son las tácticas con las cuales se puede implementar mejor la estrategia adoptada.

**1.3 - ESTRATEGIAS Y TACTICAS**

El antiguo concepto militar define la estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales podemos definirla como «la movilización de todos los recursos de la empresa globalmente, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica se considera un esquema específico para el empleo de los recursos dentro de una

estrategia general. En el plano militar, una movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o un plan de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias, cada estrategia requiere una proliferación de acciones o medidas tácticas. La planeación para varios años en una empresa requiere de una estrategia a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este período».

Si la empresa es un equipo de fútbol, el entrenador diseñará las estrategias para jugar el campeonato y su objetivo principal es ganar la copa que lo acredita como campeón del torneo. A sus jugadores les explica que la estrategia consiste en ganar de local y al menos empatar de visitantes, para tener una ventaja sobre aquellos que no cumplan con esa media. Como táctica les enseña que cuando se juega de local, se debe atacar con sus hombres más hábiles y cuando jueguen de visitantes se defenderá con sus hombres más fuertes. Si por algún motivo se pierde un partido de local o de visitante, se debe hacer una combinación de hombres para lograr recuperar esos puntos perdidos y volver al equipo a la media establecida.

ESTRATEGIA	TACTICA
* Cobia la organización como una totalidad	* Se refiere a cada Departamento o Unidad de la Organización.
* Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales.	* Es un medio para alcanzar objetivos por Departamento.
* Se orienta a largo plazo.	* Se orienta al mediano y al corto plazo.
* Es decidida por la alta dirección de la organización.	* Es responsabilidad de cada gerente de Departamento o Unidad de la Organización.

Es posible que la combinación de hombres no le sean suficientes para obtener resultados, por lo tanto tendrá que rediseñar nuevas tácticas o utilizar nuevas herramientas, entendiendo como herramientas en este proceso a sus jugadores.

## 2- ORGANIZACION

La palabra organización puede tomar varios significados: Para efectos de la organización (empresa) tomamos dos: 1) Como unidad o entidad social; 2) Como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.

- 1) **Como una unidad o entidad social:** En la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano moldeado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Desde este punto de vista la organización puede verse bajo dos aspectos diferentes:
  - A) **Organización formal:** Es la organización basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por lo tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente y por escrito.
  - B) **Organización informal:** Es la organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, ni en ningún otro documento formal.
- 2) **Como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo:** En este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes a su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

La organización puede darse en tres niveles diferentes:

- A) **Organización a nivel global:** Es la organización que abarca la empresa como una totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: Lineal, funcional y de tipo línea-staff.
- B) **Organización a nivel de departamentos:** Es la organización que abarca a cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos o simplemente departamentalización.
- C) **Organización a nivel de tareas y operaciones:** Es la organización que enfoca cada tarea, actividad u operación, específicamente. Es el denominado diseño de cargos o tareas.

Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

## 2.1 - DIVISION DEL TRABAJO

La división del trabajo es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas. Este procedimiento empezó a practicarse con mayor intensidad después del inicio de la revolución industrial, lo cual provoco un cambio radical en el concepto de producción, en especial por la fabricación de grandes cantidades de productos mediante el uso de la máquina, que sustituyó al artesano, y del empleo de la especialización del trabajador en la línea de montaje. Lo esencial era que cada persona pudiese producir la mayor cantidad posible de unidades con un estándar aceptable de calidad, objetivo que sólo podría alcanzarse a través de una relativa automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea.

La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos a saber:

- A) Estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y posteriormente, del personal a nivel más elevado.
- B) Mayor especialización especificación de las tareas.
- C) Mejor aprovechamiento del trabajo especializado mediante la departamentalización.

## 2.2 - DEPARTAMENTALIZACION

A medida que una organización crece (en funciones), tiende a diferenciarse y a especializar cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional.

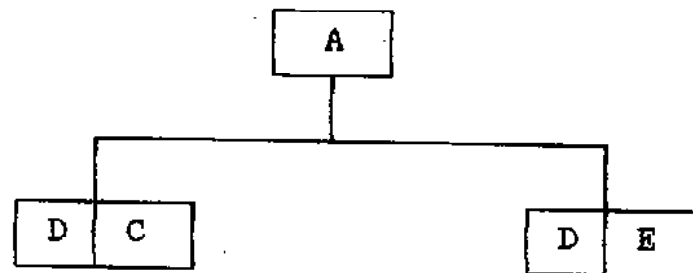
La especialización en la organización se puede dar en dos sentidos: Vertical y horizontal.

La especialización vertical ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando los niveles jerárquicos. Es una distribución de la autoridad.

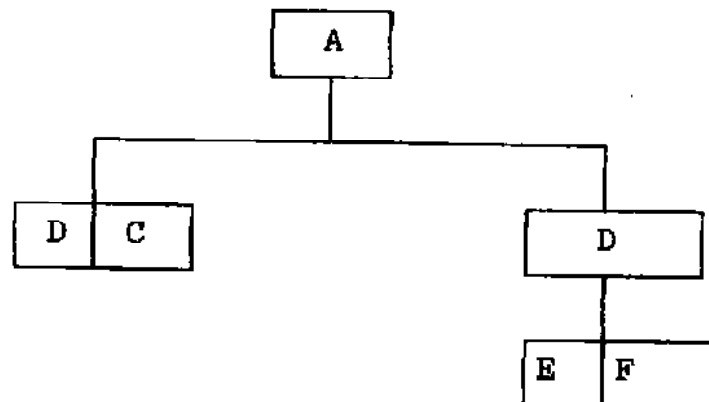
La especialización vertical se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama; es decir, por el aumento de la cantidad de niveles jerárquicos.

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Un solo nivel



Dos niveles

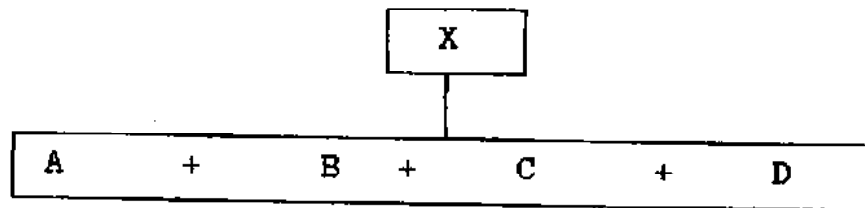


Tres niveles

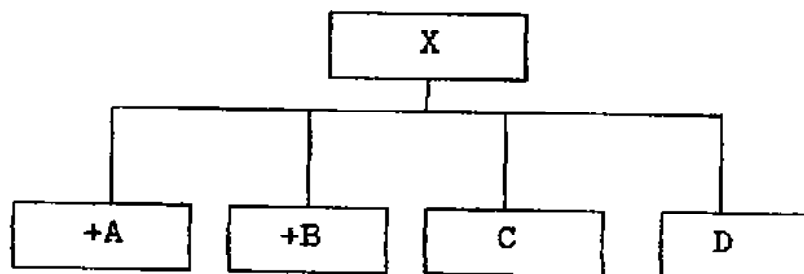
Por otro lado, la especialización horizontal se presenta cuando en una organización se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la calidad del trabajo en sí. Corresponde a una especialización de la actividad y de los conocimientos.

La especialización horizontal se hace a costa de un mayor número de órganos especializados, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea. A este tipo de especialización se denomina también el Proceso Funcional.

La Especialización horizontal se caracteriza por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida con el nombre de departamentalización por su tendencia a crear departamentos.



**Nivel Uno simple**



**Nivel Uno Departamentalizado**

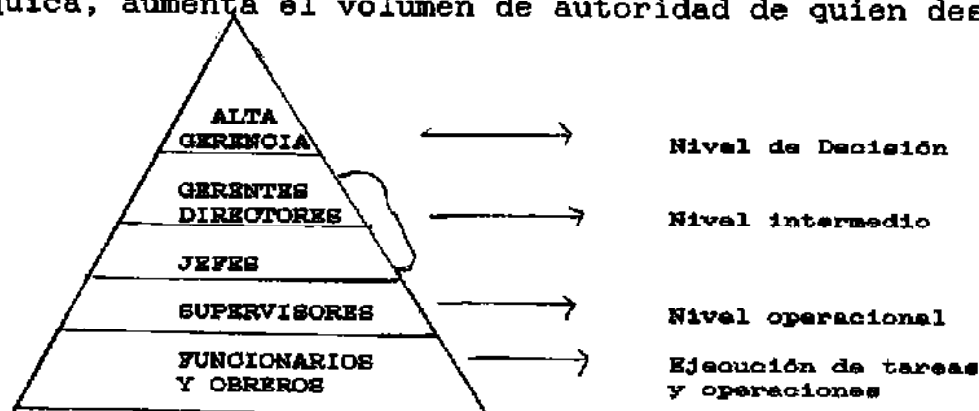
Casi siempre ocurre que la especialización vertical y horizontal se combinan simultáneamente. La especialización vertical es una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad, mientras que la departamentalización es una división de trabajo, en términos de diferenciación entre los diversos tipos de tareas ejecutadas por los órganos.

### 2.3 - JERARQUIA

Una de las consecuencias del principio de la división del trabajo es la marcada diversificación funcional dentro de la organización. De las funciones especializadas se desprende inevitablemente la función de mando, cuya tarea es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan sus respectivas misiones. Por consiguiente, la organización necesita además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. En toda organización formal existe una jerarquía que divide la organización en niveles o escalas de autoridad, en los cuales los supervisores tienen cierto tipo de autoridad



sobre los subordinados. A medida que se ascienden a en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo.



Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura.

La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está encima de los diversos nivel tiene mayor influencia en las decisiones.

En la organización hay personas que cumplen órdenes de otras situadas e niveles más elevados. La autoridad confundida con el poder, es «mandar» a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, según lo considere adecuado el poseedor de esa autoridad. De manera que se alcancen los objetivos de la organización. En general, el derecho de mando disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica.

El poder jerárquico en la realidad, se expresa como «el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia».

La autoridad es uno de los términos peor comprendidos en la literatura administrativa. Muchas veces, este término se emplea con el significado de deber, de actividad, de atribución. Este tipo de autoridad es la relación contractual mediante la cual el subordinado se compromete a prestar determinados servicios y a obedecer, a cambio de una compensación monetaria o de otras formas de retribución.

## 2.4 - COMUNICACION

La comunicación es la actividad administrativa que cumple dos propósitos principales:

- a) Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b) Proporcionar las actividades necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos.

Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

La comunicación es importante para la relación entre las partes y para explicar con claridad a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas.

Los subordinados deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de suplirle las necesidades laborales. A su vez, los superiores deben recibir de los primeros un flujo de comunicación capaz de darles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

Dentro de este contexto surge la necesidad de que el administrador esté revisando periódicamente el trabajo de sus subalternos, para evaluar su desempeño y habilidades.

## 2.5 - RELACIONES LINEA - STAFF

Generalmente las actividades de línea ejecutan, y las actividades de staff asesoran.

Referente a las organizaciones existen dos criterios para distinguir cuáles son los órganos de línea y los de staff:

- a) Relación con los objetivos de la organización: Según este criterio, las actividades de línea están directamente ligadas a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual forman parte, mientras que las actividades de staff lo están indirectamente. Si el objetivo principal de la organización es producir, sólo el área de producción es considerada de línea y todas las demás de staff. Pero, si el objetivo también es vender, entonces el área de ventas y la de producción se consideran de línea, mientras que las demás áreas serán de staff. Los órganos de producción y ventas representan, las actividades básicas y fundamentales de la organización: Las actividades - fin. Los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades - medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, lamentablemente, la estructura línea-staff también lo sentirá.

Generalmente, en las empresas industriales, los órganos de producción y de ventas son los órganos de línea, esto es, los órganos que traducen los objetivos básicos hacia los cuales se

orienta la organización. Casi siempre los órganos de línea están orientados hacia afuera de la organización, donde se sitúan sus objetivos mientras que los órganos de staff están orientados hacia adentro asesorando a los demás órganos, sean de línea o staff.

Los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar actividades principales o vinculadas directamente a los objetivos de la organización. Los órganos de staff, por su lado, tienen autoridad de asesoría, de planeación y control, de consultoría y recomendación.

Las principales funciones del staff son:

- a) **Servicios:** Es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el staff.
- b) **Consultoría y asesoría:** Es decir, actividades especializadas, como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría para el trabajo, etc., que son proporcionadas por el staff a manera de orientación y recomendación.
- c) **Monitoria:** Significa hacer seguimiento y evaluar una determinada actividad o proceso, sin intervenir en él o influenciarlo. El staff generalmente se encarga de la recolección de datos, elaboración de informes e investigaciones, seguimiento de procesos, etc.
- d) **Planeación y control:** Casi siempre las actividades de planeación y control están delegadas en los órganos del staff. La planeación y el control financiero o presupuestal, la planeación y control de producción, la planeación y el control del mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc., son actividades desarrolladas por el staff.

Las funciones staff pueden existir en cualquier nivel de una organización, desde el nivel más alto, hasta el nivel más bajo. En los órganos de staff, en sí, a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados. De este modo, la jerarquía asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización provee los servicios de consultoría y de asesoría, reuniéndose en un solo tipo de organización la autoridad jerárquica y la autoridad del conocimiento especializado.

## 2.6 - TIPO DE ORGANIZACION

Cada empresa establece su propia organización en función de sus objetivos, de su tamaño, de la cobertura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. No hay dos empresas idénticas aunque existan ciertos principios y características básicas empleadas como directrices en el estudio de la organización. De todas maneras, las empresas, bien sea que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios, poseen una organización propia, específica e individual.

Entendimos en el análisis central de la organización, que hay unas de tipo formal y otras de tipo informal.

La mejor manera de comprender la organización y sus características básicas (anteriores elementos analizados) es comparar a cuál tipo tradicional de organización corresponde:

- a) Organización lineal.
- b) Organización funcional.
- c) Organización línea-staff.
- d) Organización de estructura por comités.

Estos tipos de organización generalmente no se encuentran de manera pura, de manera que los conceptos que se exponen más adelante deben considerarse con relatividad.

### a) Organización lineal

Constituye la forma estructural más simple y poseen en común el principio de autoridad lineal, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez.

Es típicamente una forma de organización encontrada en las pequeñas empresas, pues sus funciones básicas o primarias generalmente aparecen en primer lugar, pasando así a constituir el fundamento de la organización. En una empresa industrial (producción, ventas y finanzas) o en una empresa de ventas (compras, ventas y finanzas), esas funciones son responsables directamente de los destinos de la organización y sus ejecutivos

generalmente se encargan de todas las actividades, directa o indirectamente, vinculadas a las funciones primarias bajo su responsabilidad.

Sus principales características son:

- Autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, resultante del principio de la unidad de mando.
- Es una autoridad basada en el nivel jerárquico y circunscrita a los subordinados.
- La autoridad lineal es una autoridad de mando.
- Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama.
- Todo cargo, posee dos direcciones de comunicación, hacia arriba, que lo une exclusivamente al cargo superior, y hacia abajo, que lo une exclusivamente a sus subordinados.
- La organización lineal se caracteriza por la transferencia y la convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización.
- Sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

#### **b) Organización funcional**

Es el tipo de estructura que aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

A medida que la organización crece, se desarrolla y la empresa entra en el campo de la competitividad y de la producción en volumen, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados, capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales.

Sus principales características son:

- Es una autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización.
- Cada subordinado responde ante varios superiores de manera simultánea, pero sólo concerniente en los asuntos referentes a la especialidad de ellos.

- Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios.
- La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- No es la jerarquía, sino la especialización la que promueve decisiones.
- Existe una descentralización de las decisiones.
- Las responsabilidades están delimitadas según las especializaciones.

#### **c) Organización línea-staff**

Resulta de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, para incrementar las ventajas de ambos. Es una organización de tipo jerárquico-consultivo.

Bajo el análisis anterior de relaciones línea-staff (2.5) podemos mencionar las principales características:

- Posee características lineales y características funcionales simultáneamente.
- Cada órgano responde ante un sólo y único órgano superior, no obstante cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff.
- se produce una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados, las cuales representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier órgano o cargo y el staff, que representa la prestación de servicios especializados y de asesoría.

#### **d) Organización de estructura por comités**

Los comités han recibido infinidad de denominaciones: Comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc., las cuales revelan el fuerte desacuerdo que existe en cuanto a cómo llamarlos.

Sobre su naturaleza y contenido, tampoco existe uniformidad de criterio, pues algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas, otro estudian problemas e incluso otros sólo dan recomendaciones. La autoridad dada a los comités es tan variada que existe bastante confusión acerca de su naturaleza.

El comité es un «grupo de personas específicamente designadas para desempeñar un acto administrativo».

Los comités puede ser de carácter formal o informal dependiendo de los asuntos que trate y el tipo de decisiones que toma. Tiene unas características especiales:

- Mientras que un órgano tiene un objetivo específico, propio y particular, el comité tiene un objetivo que comúnmente, cubre varios órganos, generalmente, el comité es creado para analizar ciertos problemas que sobrepasan los límites o la competencia de uno o más órganos.
- Mientras que cada órgano tiene su propio personal, el comité está conformado por participantes que, en realidad pertenecen a diferentes órganos y diferentes niveles jerárquicos de la organización.
- Mientras que el órgano tiene una posición definida en la estructura de la organización, el comité no.
- Mientras que el órgano funciona interrumpidamente, el comité funciona esporádicamente.
- El comité dura mientras alcanza su objetivo y finaliza cuando la tarea se ha cumplido.

Cabe aclarar, que hay empresas donde el comité hace parte integral de la estructura formal de la organización.

### 3. - DIRECCION

La dirección constituye la tercera función administrativa - que sigue a la planeación y a la organización. La dirección tiene como fin hacer que las cosas marchen y acontezcan, o sea, accionar y dinamizar la organización (empresa). La dirección tiene mucho que ver con las personas y su actuación en la empresa.

Las personas necesitan aplicarse en sus cargos y funciones, entrenarse, guiarse y motivarse par alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de la dirección se relaciona directamente con la manera por la cual el objetivo o los objetivos deben alcanzarse, por medio de la actividad de las personas que componen la organización. Así, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados.

Como no existe empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas por el hecho de

implicar orientación, asistencia para la ejecución, comunicación, motivación, en fin, todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influenciar a sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan, así, alcanzar los objetivos de la organización.

### 3.1 - MOTIVACION

Es uno de los temas fundamentales de la administración, ya que el hombre es considerado un «animal» complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento del hombre en dirección a ciertos objetivos personales. Una vez que una necesidad es satisfecha, surge otra en su lugar, en un proceso continuo, que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Los administradores deben conocer las necesidades de sus subalternos, para comprender mejor el comportamiento del hombre en la organización.

Las necesidades tienen una jerarquía, visualizada como una pirámide y en forma muy clara y exacta la planteó Maslow H. Abraham a mediados de siglo.



**JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW**

(A) Necesidades Secundarias

(B) Necesidades Primarias

- A) **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son las de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frío y calor), el deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas, y nacen con el individuo. Son las más apremiantes de todas: Cuando alguna de esas necesidades no está satisfecha, domina la dirección del comportamiento. El hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor a la de alimentarse. Sin embargo,



cuando come regularmente y de manera adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante - cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas y el comportamiento del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio a la presión que producen sobre el organismo.

- B) **Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Ellas indican requerimientos de estabilidad, de protección contra la amenaza o la privación, de escape al peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por las necesidades de seguridad, su organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de protección, funcionando tales necesidades como elementos organizadores casi exclusivos de comportamiento. Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano, puesto que el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en donde acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado, respecto de su permanencia en el cargo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se pueden volver poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- C) **Necesidades sociales:** Surgen en el comportamiento, cuando las necesidades primarias se encuentran relativamente satisfechas. Entre ellas están las necesidades de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando éstas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve antagónico y hostil con las personas que lo rodean. En nuestra sociedad, la frustración de las necesidades de amor y de afecto conducen a la falta de adaptación social y a la sociedad. Las necesidades de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.
- D) **Necesidades de estima:** Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Comprenden la autopercepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluyen también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, y desamparo, que a su vez conducen al desánimo o a actividades compensatorias.

- E) Necesidades de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona a ser más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser.

Las necesidades toman forma y expresiones que varían enormemente de persona a persona. La jerarquía de necesidades presupone los siguientes aspectos:

- Cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual permite que un nivel más elevado sea atendido.
- No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Dependiendo del tipo de persona, busca o no satisfacer la necesidad inmediata superior.
- Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades.
- Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- Cualquier frustración o posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera como una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

### 3.2 - RELACIONES INTERPERSONALES

La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización. Las relaciones interpersonales pueden tener varias características, dependiendo de la orientación que le dé el administrador de «turno».

- En un sistema autoritario coercitivo; que es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización, las relaciones interpersonales se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

- En un sistema de recompensas y castigos, se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y de desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son generalmente de tipo material y salarial.
- En un sistema autoritario benevolente, que es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada al coercitivo, las relaciones interpersonales se toleran en un clima de relativa condescendencia, sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal en incipiente. A pesar de que muchas veces puede desarrollarse, la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
- En un sistema consultivo, que es un sistema que se inclina más hacia un esquema participativo, las relaciones interpersonales tienen como base que la confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva, la empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- En un sistema participativo, que es un sistema administrativo democrático, las relaciones interpersonales, parten del trabajo que se realiza casi totalmente en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que decidan y ejecutan en todos los niveles organizacionales.

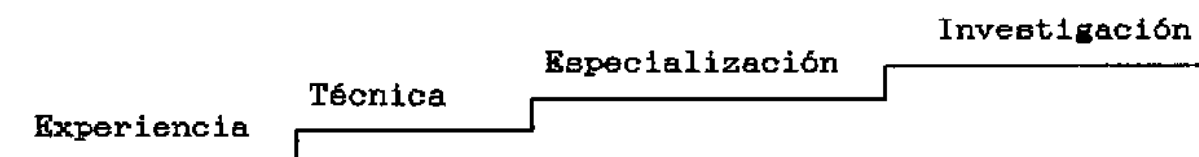
### 3.3 - PARTICIPACION

El cambio es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas. Las resistencias que se presentan son perfectamente normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y comportamientos ya consolidados y aprobados en las relaciones entre los participantes. Si los individuos que se encuentran en puestos claves de la organización están convencidos respecto de las ideas adecuadas de participación en la organización, deberán actuar según dichas ideas.

Existen dos maneras de hacer participación en las organizaciones, con factores endógenos y con factores exógenos, y regularmente

las organizaciones limitan la participación de los niveles jerárquicos inferiores a factores endógenos, sin tener en cuenta que los trabajadores requieren del contacto con los factores exógenos.

La participación corresponde al grado de conocimientos que el individuo posea y su expectativa para aportar a la organización.



A medida que se asciende en la escala del conocimiento, mayor participación tiene el individuo en la organización y deja de ser más operativo, para ser más consultivo.

### 3.4 - SOLUCION DE CONFLICTOS

La solución de conflictos es un proceso decisorio que comienza con el individuo y le permite solucionar conflictos o problemas o enfrentarse a diversas situaciones. La subjetividad en las soluciones de conflictos son muy grandes.

El proceso de solución de conflictos se toma en varias etapas:

- a) Percepción de la situación que rodea algún conflicto.
- b) Análisis y definición del conflicto.
- c) Definición de los objetivos.
- d) Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
- e) Escogencia de la mejor alternativa de solución.
- f) Implementación de la alternativa seleccionada.
- g) Evaluación y comparación de resultados.

Para tomar decisiones, la persona necesitaría una gran cantidad de información relacionada con el conflicto, con el fin de analizarla y evaluarla. Como esto sobrepasa la capacidad individual para recopilar y analizar, la persona para tomar decisiones, emplea premisas que asume subjetivamente y en las cuales basa su selección.

No existen soluciones perfectas, algunas son mejores que otras en cuanto a los resultados reales que acarrearán.

En la solución de conflictos regularmente aparece la influencia de la organización en un proceso decisorio previamente establecido por ella. Por lo general, las decisiones que la organización toma en nombre del individuo consisten en:

- Enfoca y limita la atención de cada uno de sus trabajadores hacia actividades o funciones específicas dirigidas al cargo.
- Establece estándares que sirven de guía y orientación para el comportamiento racional de las personas y para el control por parte de la organización.
- Son establecidas por la jerarquía formal y por el sistema informal de influencia en las personas.
- La organización pretende por estos medios (anteriores) inculcar en sus participantes los criterios de decisión que quiere mantener.

### 3.5 - ESTILO DE DIRECCION

Para que la empresa pueda realizar lo que se planeó del esquema organizado para alcanzar sus objetivos, las personas deben ser dirigidas.

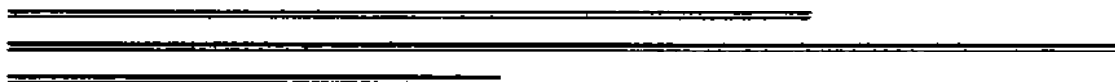
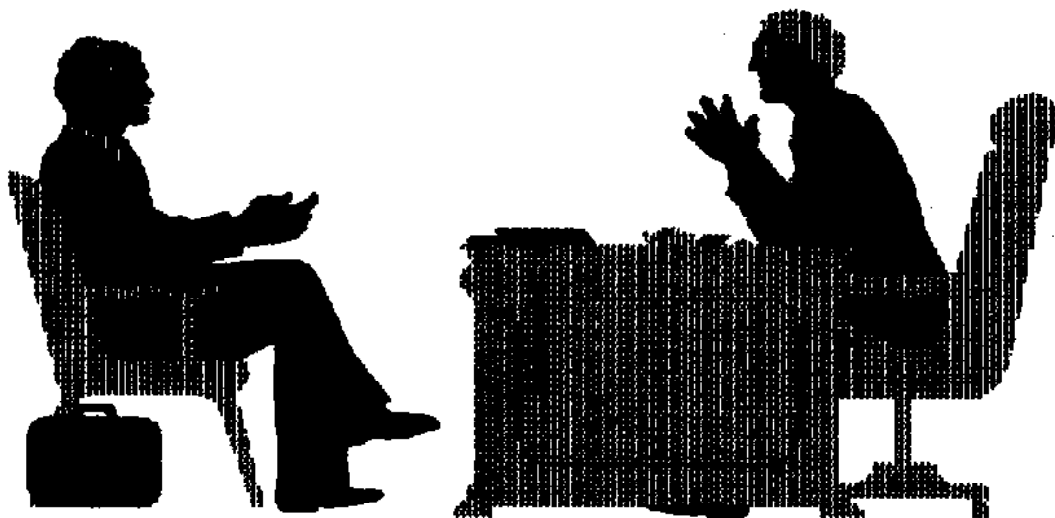
Dirigir significa interpretar los planes para los demás y dar las instrucciones sobre cómo ejecutarlos en función de los objetivos a alcanzar. A través de la dirección se hace influencia a las personas. La influencia se refiere a cualquier comportamiento por parte de una persona que altera el comportamiento, las actitudes o sentimientos de otra persona. La influencia puede hacerse mediante varias acciones: por la persuasión, por la coacción, por sanciones, por recompensas, etc.

El poder significa potencial para influir. Una persona puede tener poder para influenciar a otras personas y nunca haberlo hecho.

La autoridad, es el concepto más controvertido. Su significado es más restringido. El término autoridad se entiende el poder que es inherente a una posición dentro de la organización. Ella se delega a través de la descripción de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa.

La autoridad proporciona el poder de mandar, mientras que el poder no siempre proporciona autoridad.

- \*        **Procesos de desarrollo hacia  
una cultura organizacional  
de calidad superior**
  
- \*        **Sociedad,        clientes        -  
proveedores,        trabajadores,  
accionistas**



La dirección puede darse en tres niveles :

- **Dirección a nivel global :** Es la dirección que abarca la organización como una totalidad. Es la dirección propiamente dicha, que concierne a los altos niveles jerárquicos.
- **Dirección a nivel departamento:** Es la dirección que abarca cada departamento o unidad de la empresa.
- **Dirección a nivel operacional :** Es la dirección que orienta a cada grupo de personas o tareas

#### 4. CONTROL

La palabra control puede asumir varios significados en administración. Los principales significados son :

- a) **Control como función restrictiva y coercitiva:** Utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control representa un carácter negativo y limitante, interpretándose muchas veces como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones.
- b) **Control como sistema automático de regulación:** Utilizado con el fin de mantener automáticamente un grado constante de flujo o de funcionamiento de un sistema. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o irregularidades y proporciona automáticamente las regulaciones necesarias para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.
- c) **Control como función administrativa:** Es el control como parte del proceso administrativo, que su finalidad es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos, con los resultados deseados. El control consiste, fundamentalmente, en el proceso que guía toda actividad, hacia un fin determinado.

Como proceso, el control presenta varias fases:

- 1- Establecimiento de estándares o criterios.
- 2- Observación del desempeño.

3- Comparación del desempeño en el estándar establecido.

4- Acción correctiva.

El control como función administrativa, se ejerce sobre los procesos y sobre las personas.

### **C.O.I CULTURA ORGANIZACIONAL INICIAL**

Las organizaciones culturalmente pasan por una fase inicial (C.O.I.) como resultado al entusiasmo y compromiso personal de un ser humano, generalmente un hombre innovador, emprendedor, que ni siquiera se requiere en él una idea clara, donde sólo la fuerza de la motivación es la que actúa en el lugar de las ideas. Usualmente comienza con los recursos personales y los de aquellos con los que él se relaciona.

Ahora bien, una vez en marcha, esta modalidad de organización presenta desde el punto de vista administrativo las siguientes características de cultura organizacional:

#### **1.- PLANEACION**

**1.1. - Misión de la organización:** Se identifica con el fin personal del dueño, donde tiene un ánimo economista y tan sólo le interesa la satisfacción de sus necesidades y de su familia y lograr una independencia laboral «sin tener que rendirle cuentas a nadie», ni tener que soportar un «horario de trabajo».

La misión aunque no está escrita, existe como tal y no corresponde a su verdadero sentido que es propender por el mejoramiento de la sociedad y sus trabajadores.

Cabe aclarar que las organizaciones existen para cumplir con una función social (sociedad, clientes-proveedores, trabajadores, accionistas), y darle a cada uno lo que le corresponda.

En la sociedad, las tareas sociales importantes están siendo confiadas a grandes instituciones, como el gobierno, las universidades, los sindicatos, las grandes empresas, etc., pero es necesario recalcar que todas las organizaciones tienen el deber moral de cumplir con esa función social.

La misión de la organización (C.O.I.) tiene como fundamento principal «trabajar y ganar para el dueño».

**1.2 - Objetivos:** No se plantean objetivos concretos a corto, mediano o largo plazo, pues éstos se encaminan a satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes a través de pedidos que generalmente «toman» cuando han presentado una muestra del producto terminado y así todos sus procesos de producción están comprometidos única y exclusivamente con los pedidos.



Se puede decir que los objetivos están enmarcados en un concepto de inmediatez; pero una vez cumplida esa tarea de producir para un pedido, toca volver a empezar el proceso desde conseguir un cliente con una muestra del producto terminado, hasta finalizar los objetivos de ese nuevo pedido.

Por lo tanto, se centra en el presente y es fácil que los trabajadores perciban lo que se trata de hacer.

**1.3 - Estrategias:** Hablamos en análisis anteriores, que las estrategias son el diseño de los caminos para llegar a los objetivos y cómo la organización (C.O.I.) no tiene objetivos concretos ni definidos, entonces carece de estrategias para alcanzarlos.

Se puede llegar a confundir las estrategias con el diseño de tareas y responsabilidades que se le asigna a cada trabajador para cumplir con el pedido.

La movilización de los recursos de la empresa se limitan hasta el tope del punto de equilibrio del proceso del pedido. Algunos conocen esta modalidad con los términos populares «con burro amarrao» o trabajar con «la plata del gringo».

## **2.- ORGANIZACION**

### **2.1 - DIVISION DEL TRABAJO**

No hay una clara definición de funciones. Estas dependen, por lo general, de la urgencia de tareas. No hay por lo tanto especialización.

Regularmente el proceso complejo es realizado por una sola persona de experiencia en ese tipo de actividades y se descompone en una serie de pequeñas tareas.

### **2.2 DEPARTAMENTALIZACION**

No existe ningún tipo especial de departamentalización, se presenta si una gran dispersidad de actividades. Los departamentos son transitorios y nacen cuando la necesidad los crea; tomemos un ejemplo práctico de departamentalización transitoria del las organizaciones C.O.I.:

Una fábrica de calzado, con pedidos previamente negociados, tiene como actividad importante producir zapatos, por ende casi todos los trabajadores, por no decir todos, trabajan en función de producción, pero una vez cumplido el pedido y si no hay más pedidos, se acaba la función del departamento transitorio de producción y todos los trabajadores pasarán a conformar el departamento de alistamiento, luego el de carga y despachos y así sucesivamente, hasta que no haya nada más que hacer y es cuando

el «dueño» decide que todos se dediquen a limpieza general de fábrica y equipos o tal vez los ponga a pintar paredes, para evitar que los trabajadores se vayan porque los puede necesitar para otro próximo pedido.

## 2.3 - JERARQUIA

Se sabe quien manda y quien decide (el dueño) y los demás establecen jerarquias no formalizadas con base a su personalidad. Este tipo de jerarquía informal, hace que el de temperamento más fuerte o el más hábil para manejar situaciones, logre imponerse a los demás y éstos le obedezcan o respeten, pero no porque la organización lo haya establecido.

## 2.4 - COMUNICACION

Por lo general, sólo utiliza un canal: De persona a persona. Es, por lo tanto, un sistema de comunicación fácilmente comprensible. Por parte de los trabajadores, con respecto al desempeño de sus tareas. Presenta el grave problema, que todo depende única y exclusivamente del «dueño», ya que es la persona que establece la comunicación en un solo sentido (dueño-trabajador) y no acepta interpretaciones diferentes a su pensamiento. La comunicación es de carácter explicativo - correctivo.

## 2.5. RELACIONES LINEA - STAFF

Como objetivo de este tipo de organización, están directamente ligados a las actividades transitorias principales, se puede decir que casi todos sus órganos son de línea (ejecutan). Pero tienen como limitante que no tiene autoridad para decidir y ejecutar otras actividades. No se presentan en esta organización los staff (asesores), no son bienvenidos por parte del dueño, porque su mentalidad no le deja pensar que alguien más que él, pueda conocer su propio "negocio", y por lo tanto, no tiene cabida en esas organizaciones.

## 2.6. TIPO DE ORGANIZACION

Predomina el tipo informal y su nivel es de tareas y operaciones.

## 3. DIRECCION

### 3.1. MOTIVACION

Generalmente, la motivación es de carácter "económico", donde a los trabajadores sólo se les tienen en cuenta elementos cuantitativos no cualitativos. Los procesos están amañados a los volúmenes de tareas y operaciones que desempeñe el trabajador. La medida prima sobre la cantidad de producto que elabore o la cantidad de servicio que ejecute, donde a cada cual se le paga de

acuerdo a lo que produzca. El que más haga (producto terminado), más se le paga y al que menos haga, pues lógico ganará menos; no interesa los niveles de capacitación que tenga o la habilidad que posea, sin contar tampoco, las herramientas que posea para desempeñar su tarea.

### 3.2. RELACIONES INTERPERSONALES :

Estas corresponde a los resultados que va obteniendo la organización, si los resultados son buenos, las relaciones son buenas, pero si son malas las relaciones se deterioran. A esto hay que agregar que se confunde los estados emocionales personales "dueño", con cualquier pequeño conflicto que se presente en la organización, si el "dueño" está de buen genio, las relaciones son cordiales, pero si está de mal genio, "escóndase donde pueda" priman en este tipo de organizaciones las decisiones de carácter "emocional" y no reflexivas. Las emociones son sentimientos positivos o negativos que dominan el hemisferio derecho del cerebro y no deja actuar el lado crítico que es el hemisferio izquierdo. Las emociones lo más probable es que nos lleve a errores. Los trabajadores perciben cuándo buscar al jefe o cuándo no " el jefe está de mal genio, no le hablé".

### 3.3. PARTICIPACION

Como es una organización diseñada única y exclusivamente por el "dueño" para obtener lo que él quiere, no hay participación de los trabajadores en ninguna de las decisiones. La participación (mal entendida) es limitarse a hacer lo que le corresponde y nada más porque al fin y al cabo se le paga por eso. Cabe agregar que la participación de los trabajadores por sus conocimientos es tan limitada como su actividad, ya que generalmente no son personas capacitadas y mucho menos especialistas.

### 3.4 - SOLUCION DE CONFLICTOS

Los conflictos se resuelven de acuerdo con el criterio del jefe y su estado emocional. En ningún momento, o casi nunca, se puede decir que se haga análisis del conflicto en grupo, ya que como vimos anteriormente, la participación del trabajador es nula. La solución del conflicto es lo que mejor se piensa ( sin análisis ni estudios ), para resolverlo, a lo mejor se acierta, pero a lo mejor no, y las organizaciones están expuestas al sistema de ensayo-error.

### 3.5. ESTILO DE DIRECCION

La dirección de las personas se hace, comúnmente, en una relación 1 a 1: El jefe (dueño) con cada uno de los subordinados. Por lo general, se trata de una dirección autocrática. El entrenamiento, guía y motivación para alcanzar los resultados, son elementos que no se tiene en cuenta por el tiempo y el factor

económico de la organización, sólo se explica la tarea en forma sencilla y rápida para que lo más pronto posible comience a ejecutarse.

### 3.6. CONTROL EN LOS PROCESOS

Es posterior a las actividades. Una vez concluida la tarea, se entra a revisar si cumplió con los objetivos de ella. Existe un estándar del producto o servicio, que sirve como guía para saber qué tan parecido quedó al que había servido como muestra inicial para haber tomado el pedido. El estándar no es de calidad y exactitud, el estándar es de similitud, por que como no se cuenta con tecnología suficiente que dé estándar preciso o con los márgenes de error permitido, se tiene que trabajar con ese estándar de similitud.

### 3.7. CONTROL DE LAS PERSONAS

Es un control personal, con esquema de presión y se usufructa las necesidades que tiene el trabajador de ese empleo, mantiene obligado a realizar como sea su labor, so pena de perder el puesto.

Además de los aspectos administrativos mencionados en este nivel (C.O.I.), también se caracterizan estas organizaciones por tener, por lo general, un nivel cultural relativamente bajo (nivel cultural de la organización, no de los empleados como análisis), así como un clima organizacional variable o cambiante, de acuerdo con las emociones y los resultados que se vayan alcanzando.

Es decir, desde el punto de vista administrativo, esta organización es casi un caos. Sin embargo, debido, principalmente al empuje, el talante y el poder de su dueño, más que sus conocimientos administrativos, esta fase es, por lo general, altamente dinámica y efectiva porque los procesos no se dejan parar debido a que se apersona de ellos, pero a medida que el tiempo pasa, van apareciendo diferentes problemas que, en conjunto, constituyen lo que podríamos llamar la primer crisis de la organización.

Generalmente ocurren, entre otros, los siguientes problemas.

1. Las características de la organización la hacen apropiada, solamente, para operaciones en pequeña escala, en la medida que crezca su volumen de operaciones mayores problemas administrativos tendrá.
2. El estilo unipersonal y familiar de administración, dificulta el crecimiento de la organización.
3. Se requiere de una tecnología más especializada la cual, en muchos casos, es difícil de conseguir por falta de capital.

4. Se presentan problemas de comunicación debido al crecimiento de la organización, la falta de coordinación, la ausencia de funciones claras para cada persona, etc.
5. Los recursos humanos maduran, principalmente con la vinculación de profesionales (contador, administrador, supervisor técnico, etc), los cuales presionan al cambio al no estar preparados para trabajar en la forma como la organización lo ha venido haciendo.

Entonces, una nueva forma de organización es necesaria por lo que de esta crisis emerge el segundo nivel o fase de organizaciones que está soportada principalmente en su mayor claridad estructural. Esta fase es donde la organización adquiere una mayor Cultura Organizacional de Crecimiento (C.O.C.).

#### **C.O.C.- CULTURA ORGANIZACIONAL DE CRECIMIENTO**

Surge una reacción contra la crueldad y los juicios caprichosos y subjetivos, típicos de las prácticas administrativas desarrolladas en el C.O.I. Comienza a ser una organización apta para realizar racionalmente el trabajo. Tiene unas características especiales (enseguida analizadas), pero es conveniente anotar, que estas características están dirigidas exclusivamente hacia el interior de la organización más concretamente desde el punto de vista del proceso administrativo, hacia aspectos estructurales y de control, dejando de lado los extremos que, hoy en día, los veríamos como muy importantes. Nos referimos, particularmente, a los aspectos del entorno social.

La sociedad occidental es poco dinámica y casi que podemos afirmar que se puede pronosticar el futuro de la organización con alto grado de certidumbre.

Los seres humanos de nuestra época, buscan otro tipo de motivaciones en el trabajo, más que el económico (siendo primordial), amén de un trato más justo, donde se le dé la importancia como ser humano y no como un recurso más de la maquinaria productiva.

Veamos, en detalle, cómo se presentan n en estas organizaciones C.O.C., cada una de las funciones del proceso administrativo.

#### **1. PLANEACION**

##### **1.1. MISION DE LA ORGANIZACION**

Se identifica con el fin de los accionistas o dueños y, generalmente, con los intereses de los directivos. Todavía no saben para qué y para quiénes existen las orgnizaciones. Su orientación es netamente hacia el interior, no perciben los cambios que se generan a su alrededor. La misión se confunde con

los deseos de los dueños y el ánimo de figuración de los directivos.

## 1.2. OBJETIVOS

Se establecen objetivos con una perspectiva de corto y mediano plazo, generalmente, inconsistentes y mal definidos. Estos objetivos le resulta difícil a los trabajadores de entenderlos, perciben mal el rumbo de la organización. El futuro es, con frecuencia, la mala proyección del pasado. Los objetivos tienen un ligero mejoramiento, pero aún no son precisos. Los errores en las proyecciones (procesos, funciones, presupuestos, etc), son asimilados en forma directa contra la organización y no tienen la capacidad suficiente de soportarlos.

## 1.3. ESTRATEGIAS:

Son reflejos de los objetivos: Inconsistentes y mal; definidos. Su ejecución, por lo mismo, es lenta y muchas veces no se llega hasta el fin. Como los objetivos son fácilmente vulnerables, las estrategias se realizan en forma transitorio. Tomemos un ejemplo de una organización que elabora camisas, y en su recorrido operacional se atraviesa una oportunidad de elaborar pantalones (x número - buen volumen); como la organización está pensando en las oportunidades de negocios, no de empresa, es posible que se comprometa a elaborar esos pantalones, olvidando cuál era el objetivo principal de ellas, y con esto, comienza un nuevo ciclo administrativo transitorio, para cumplir con ese objetivo pasajero. Visto desde este punto de análisis es una organización fácilmente perdida en la orientación o visión.

También es común que se presente el problema de la suboptimización (problema que surge cuando se anteponen los intereses sectoriales o particulares a los de el conjunto organizacional).

## 2. ORGANIZACION

### 2.1. DIVISION DEL TRABAJO

Hay una clara definición "funciones", las cuales no presentan una mayor diferencia con las actividades, ya que lo más importante para esta organización es la ejecución de procesos productivos. Prima una especialización "relativa" debido a que se cuenta con algún personal con experiencia o a nivel técnico para desempeñar la actividad más compleja. Esa especialización "relativa": generalmente no aporta nada nuevo como funciones en una organización, lo que hace es, desarrollar muy bien un proceso exigido, cumplir con unas tareas en forma óptima, pero eso no implica que el trabajo sea motivador, el trabajo para la gente, con el paso del tiempo, se hace rutinario. Esas "Funciones" corresponden a una lista de actividades que debe desempeñar el

trabajador y que son medibles cuando se realiza todo el proceso.

Es claro que el objetivo fundamental de las organizaciones de nivel C.O.C. para ser eficiente, es la producción y por eso se descompone en una serie de pequeñas actividades y a la más sobresaliente o compleja se le asigna a un especialista.

## 2.2. DEPARTAMENTALIZACION

Se agrupan trabajos similares, dando lugar, por lo general, a una clara estructura funcional. La estructura funcional consiste el agrupamiento de las actividades o tareas de acuerdo con las "Funciones" principales desarrolladas en la empresa. Si se parte del punto de vista de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de una economía de intercambio y de que las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en : producción (generación de utilidad o incremento de la utilidad de un producto o servicio) ventas ( (búsqueda de clientes, pacientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un determinado precio) y financiamiento (consecución, obtención, desembolso de recursos financieros de la empresa), nada más lógico que agrupar tales actividades básicas en departamentos de producción, de ventas y finanzas.

Las características generales de las organizaciones de Nivel C.O.C. con respecto a la departamentalización pueden ser :

- a. Cuando hay una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exigen un seguimiento más intenso, se agrupan en un departamento bajo una jefatura única.
- b. A través del departamento se permite la economía de los recursos (herramientas organizacionales), por la máxima utilización de las personas, máquinas y por la producción en masa.
- c. Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia en los objetivos del departamento.
- d. La departamentalización funcional es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieren un desempeño continuo de tareas rutinarias.
- e. Reduce la cooperación interdepartamental, puesto que exige una fuerte concentración en su departamento y crea barreras con otros departamentos.
- f. Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.

- g. Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos, pues el enfoque cerrado del departamento casi no percibe ni visualiza lo que sucede fuera de la organización.
- h. Tiende a hacer que las personas concentren sus esfuerzos en sus propias "especialidades" en detrimento del objetivo general de la empresa.
- i. La organización (empresa demuestra la preocupación por su propia estructura interna, olvidando los otros elementos administrativos que tiene que desarrollar.

### 2.3. JERARQUIA:

Es perfectamente definida, clara y vertical, originada en los niveles que la estructura de la organización establece. Como lo importante en la organización es obtener unos objetivos grupales a través de un departamento específico, se asigna a una persona que sea responsable de los resultados y se le da el suficiente poder para manejar las situaciones que tenga que ver con su departamento. La jerarquía descansa bajo las bases del poder, aplicado por medios coercitivos y los trabajadores realizarán las actividades como se les indica so pena de hacerse acreedor a sanciones cuando no las haga bien.

Básicamente el poder es un mecanismo de control resultante de una posición reconocida, mientras que la autoridad es inherente al cargo y no al individuo específico que lo desempeña de modo oficial. La distribución de jerarquías dentro de las organizaciones C.O.C., sirve para reducir al mínimo los roces, mediante el contacto oficial, el cual es bastante restrictivo, según los procedimientos previamente definidos por las normas de la organización y la designación de tareas específicas.

### 2.4. COMUNICACION

Es generalmente, descendente, a través de múltiples canales: cartas, memorandos, procedimientos, carteleros, etc. Se presenta con frecuencia exceso de información, muchas veces repetitiva e inoportuna.

En este tipo de organizaciones, la comunicación se establece del nivel jerárquico único superior hacia abajo (subordinados), pero siempre haciendo énfasis en los procesos productivos y se hace por escrito, como medida de control sobre las personas y sus actividades. Otro tipo de comunicación (que no tenga que ver con los procesos productivos) se hace verbal.

La comunicación sobre procesos productivos de niveles jerárquicos inferiores a superiores, no existe o regularmente no existe.



## 2.5. RELACION LINEA STAFF

El Staff asesora, la línea opera. En múltiples ocasiones se presenta conflictos entre ellos, debió a que por la misma cultura organizacional y los conocimientos medianos de su personal "especializado" no permite o no acepta fácilmente las instrucciones o recomendaciones de otro, porque el desconocimiento de la materia hace que no hable el mismo lenguaje o que no tengan la misma preparación académica, por lo tanto, el poder inquisitivo en la organización no le deja entender claramente que puede estar equivocado o que requiere de cambios. El funcionario de línea actúa emotivamente, no reflexivamente.

## 2.6. TIPO DE ORGANIZACION

Es una organización definida por actividades y responsabilidades soportada en procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y reglas o reglamentos. Predomina la organización formal.

## 3. DIRECCION

### 3.1. MOTIVACION

Fundamentalmente económica y de valor económico. La motivación económica es la herencia del nivel C.O.I. cuyo objetivo es mostrar la compensación en dinero que la empresa otorga al trabajador por haber cumplido con unas metas o haber excedido a ellas, previamente establecida por el nivel jerárquico superior, sin tener en cuenta el elemento subjetivo de esa motivación que es satisfacer la necesidad del trabajador. La necesidad del trabajador no necesariamente es económica, como vimos anteriormente, existen niveles de necesidad y sobre ellas hay que trabajar. La motivación de valor económico son las "compensaciones" que la organización quiere entregar a su trabajador para tenerlo más motivado. Algunas organizaciones de este nivel cultural que estamos analizado (C.O.C.), entienden que motivar al trabajador es subsidiarle "hambre" o sea aporta una cantidad de dinero, para su almuerzo diario pero al fin no se logra, porque los trabajadores tienen gustos específicos que no hacen valorar ese motivador y muchas veces rechazan el almuerzo porque no les gusta o no trae lo que más de deleita. Otras organizaciones buscan a través de esto, evitar que salgan los trabajadores de sus instalaciones físicas y se desconcentren (tiempo-diálogos) de sus actividades. Afiliarlos a un club social puede ser un motivador, pero según resultados obtenidos, la gran mayoría de trabajadores de estas organizaciones no disfrutan ese club o a lo más van dos o tres veces en el año, porque eso le genera gastos adicionales (comida, bebida, transporte etc), y su salario no le alcanza para la recreación - la motivación, es pues, subjetiva y no integral.

### 3.2. RELACIONES INTERPERSONALES

Son relaciones de funcionario a funcionario, ya no de persona a persona. El nivel que le da la organización (jerarquía) hace que todas las relaciones interpersonales se efectúen sobre las actividades o procesos organizacionales. Las relaciones son esquematizadas sobre solicitar o dar información al otro funcionario y no deja cabida a otro tipo de relaciones, salvo en de tratar de buscar un mejor clima de acercamiento al individuo para obtener respuesta a sus propias actividades. Las personas (trabajadores) creen tener amistad, pero lo que existe es una relación formal y agradable con el compañero, sin que la organización lo haya promovido.

### 3.3. PARTICIPACION

Las decisiones o el desarrollo de los elementos administrativos, son de carácter centralizados de acuerdo con la estructura, cuando han participación de los trabajadores tiene como fin que acepten, más fácilmente, la autoridad (se vende la idea).

### 3.4. SOLUCION DE CONFLICTOS

La cultura de la organización y su clima, no permite que haya armonía de intereses entre patrones y empleados o que esa armonía deba ser preservada por la administración.

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe recordarse que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordia, inconsistencia, oposición, lo cual significa conflicto es una condición general del ser humano. El hombre sobresale entre los demás "animales" por su capacidad de atenuar (aunque no siempre eliminar) esta condición.

En la organización, el lograr congruencia entre sus operaciones y entre sus departamentos y el prevenir la proliferación futura de incongruencias y disparidades, constituye un agente ajeno al desarrollo de la solución de conflictos en las organizaciones de tipo C.O.C.; impera el estilo personal de solución de conflictos del jefe y su pensamiento administrativo es el reflejo de sus actuaciones en la sociedad. La solución es lo que el jefe primero se le ocurre y cree que es la mejor.

### 3.5. ESTILO DE DIRECCION

La dirección, por lo general, es autocrática y persuasiva. Hay relaciones de grupo, pero todo converge hacia el jefe,

manteniendo en cierta forma, la relación 1 a 1. Como su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los trabajadores, a cada uno se le entrega una "lista" de actividades que debe cumplir y que es parte del proceso para llegar a una meta. La persuasión puede ser positiva o negativa, de carácter compensatorio o disciplinario.

#### **4. CONTROL**

##### **4.1. CONTROL DE LOS PROCESOS**

Hay mucho énfasis sobre ellos con base en normas estándares y manuales establecidos con anterioridad. Sin embargo, este control es, en ocasiones al momento de la actividad y posteriormente a la actividad.

##### **4.2. CONTROL SOBRE LAS PERSONAS**

Es, comúnmente, muy estricto, con base en normas y "funciones" asignadas y sin tener en cuenta ningún tipo de consideraciones. Busca que las personas obedezcan a través de amenazas o sanciones físicas, de coacción, de imposición, de fuerza y de miedo a las consecuencias. Del control sobre las personas se generan tres tipos de interés o de compromiso de los trabajadores para con la organización:

- a. **Alineatorio :** El individuo está psicológicamente interesado en participar, pero es coaccionado a permanecer en la organización.
- b. **Calculador:** El individuo se siente interesado en la medida que sus esfuerzos inmediatos, tengan una compensación económica inmediata o alguna ventaja.
- c. **Moral:** El individuo atribuye el valor a los objetivos de la organización y su trabajo dentro de ellas, desempeñándolo de la mejor forma posible.

Las organizaciones de nivel C.O.C. , el control sobre las persona genera los dos (2) primeros tipos de interés o compromiso.

Además de los aspectos administrativos mencionados, las organizaciones de nivel o fase C.O.C., se caracterizan por tener, en general, un nivel cultural medio, así como un clima organizacional variable, con frecuencia conflictivo, tensionante y desagradable para las personas

Sin embargo, al igual que en el nivel C.O.I., la organización C.O.C., es por lo general, altamente dinámica y efectiva durante algún tiempo, pero luego, debido a su propia naturaleza se va tornando estática y rutinaria, dando lugar a muchos problemas que, en conjunto, constituyen lo que podemos denominar la segunda

crisis.

Generalmente, ocurren, entre otros, los siguientes problemas :

- a. La organización se va quedando atrás del desarrollo social.
- b. La organización pierde fácilmente el rumbo y no sabe, con precisión, hacia dónde se dirige.
- d. Tanto los departamentos como los individuos pierden la visión en conjunto de la organización, sustituyéndola por sus intereses individuales o de su departamento, lo cual favorece la desintegración a la vez que dificulta las comunicaciones. En cierta forma los departamentos forman "repúblicas independientes" dentro de la organización.
- e. El exceso de manuales, normas estándares, procedimientos, etc., ahoga a la organización, volviéndola estática.
- f. La desmotivación de las personas aumenta día tras día, sintiéndose, en general, alienadas con el trabajo y con pocas posibilidades para satisfacer muchas de sus necesidades a través del mismo.

Lo extraño de todo es, que a diferencia del primer nivel (C.O.I.) y su crisis y que sirve como punto de referencia, las crisis de las organizaciones C.O.C., no llevan, en general, al cambio que necesita de acuerdo con sus propias circunstancias, con las circunstancias sociales y con las inquietudes del hombre de hoy. Da la sensación de que la organización se conforma con lo que es; una organización mediocre, movida por la inercia, alejada de la sociedad y sus trabajadores e impotente para renovarse así misma, pero aparentando que todo lo puede.

La organización está plagada de jefes sin competencia técnica (al igual que sus subordinados) reglas arbitrarias y tontas; mantiene confusiones y conflictos entre los papeles; tratamiento cruel para los subordinados, basado en motivos racionales o legales, sino en la falta de humanidad.

La organización no permite, adecuadamente, el crecimiento personal y el desarrollo de personalidades maduras; desarrolla el conformismo y el "pensamiento en grupo"; no toma en consideración la "organización informal" ni los problemas nuevos e inesperados; sus sistema de control y autoridad son desoladoramente anticuados; no posee medios idóneos para resolver las diferencias y los conflictos en los niveles jerárquicos y sobre todo, entre los grupos funcionales; las comunicaciones y las ideas innovadoras se distorsionan o se hacen a un lado, debido a las divisiones jerárquicas; no utiliza todos los recursos del ser humano, debido a la desconfianza, el temor etc; no logra asimilar la nueva tecnología y a los especialistas que entran en la

organización; modifica la estructura de la personalidad, de tal modo que el individuo se convierte en el "hombre de la organización", y lo refleja opaco, gris y condicionado.

Las organizaciones establecen normas y necesitan hacerlas cumplir y descansa en su poder para hacer que los trabajadores obedezcan. Es decir, puede usar algunos de sus recursos para recompensar a aquéllos que no lo hacen. Semejante disciplina no requiere que el que recibe la orden esté de acuerdo con ellas y ciertamente no que la acepte como moralmente justificada.

El trabajador no es probable que presente voluntariamente información, muestre iniciativa o coopere, excepto cuando es explícitamente forzado a hacerlo.

Los miembros de la organización, con el tiempo, no responden a esa racionalidad que de ellos se espere, pues por la rigidez estructural y normativa afecta la personalidad de los individuos, lo cual hace que los comportamientos previstos se escapen al modelo preestablecido, afectando los objetivos de la organización.

Aparece la despersonalización de las relaciones, que son el conjunto de relaciones entre los ocupantes de diferentes órganos o cargos, lo que lleva a una disminución de las relaciones personalizadas entre los miembros de la organización. A los diferentes miembros, el funcionario no los toma como personas propiamente tales, sino como representantes de cargos, con derechos y deberes específicos. De ahí la despersonalización paulatina de las relaciones.

Las normas inicialmente elaboradas para alcanzar los objetivos de la organización adquieren un valor positivo propio e importante, independientemente de aquellos objetivos que llegan a reemplazar gradualmente. La actividad instrumental tiene, por lo tanto, consecuencias de valor positivo cuando no producen los resultados previstos inicialmente. Las normas se transforman de medios a objetivos; pasan a ser absolutas; el jefe adquiere "modelos fijos" y se olvida de la flexibilidad que es una de las principales características de cualquier actitud racional.

La toma de decisiones es prerrogativa de aquel que posee la más elevada categoría jerárquica, independientemente de su conocimiento sobre el asunto. Quien decide es siempre aquel que ocupa un puesto jerárquico más alto.

Las anteriores conclusiones podríamos sintetizarlas en las siguientes situaciones:

- a. La situación de ineficiencia o demarasma al cual desemboca la organización debido a su rigidez, su exagerado apego a las normas y procedimientos, su excesivo centralismo, en fin la rutinación y la falta de interés para renovarse a sí mismo en su fracaso como organización.
- b. El distanciamiento a que se llega entre los sectores humanos y la organización hace que se pierda el interés conjunto de obtener los objetivos.

A las conclusiones anteriores nos permitimos agregar una más, la cual consideramos de absoluta importancia en la época de cambios que estamos viviendo. Nos referimos a la distancia que también se presenta entre la organización y la sociedad, que como consecuencia se va quedando a la zaga del desarrollo social, tornándose obsoleta.

### **C.O.D. - CULTURA ORGANIZACIONAL DE DESARROLLO**

Como hemos visto, las anteriores organizaciones poco o nada se preocupan por el cambio social, pues la rutina se apodera de ellas. Las organizaciones que pasan al nivel C.O.D. fueron estimuladas a modificar unos comportamientos, pero todos enfocados a mejorar alguna o algunas de sus dimensiones como puede ser en su sistema de costos, en su tecnología productiva, o en una sistematización de la información, para ponerla al ritmo de los tiempos modernos.

Queremos describir ese funcionamiento administrativo en forma concreta pero clara, ajustada a la realidad y las implicaciones que ese funcionamiento trae, como consecuencias :

#### **1. PLANEACION**

##### **1.1. MISION DE LA ORGANIZACION**

Estrechamente relacionada con los valores sociales que pretende refleja o que desea que perciban de ella, impulsada por sus directivos, con limitantes hacia los trabajadores y la sociedad. Aun todavía la verdadera misión no se ha resaltado y la misión que cuelgan en un bonito "cuadro enmarcado" en escrito poético y alturista, no deja de ser ajena al sentido economicista que tienen los dueños o accionistas. Los directivos son representantes de sus intereses y no de los trabajadores y menos de la sociedad.

La misión todavía no corresponde a las verdaderas necesidades de los elementos que conforman la organización (Sociedad, clientes-proveedores, trabajadores, accionistas). La misión todavía está impregnada de los intereses particulares que tiene cada elemento que conforma la organización.

## 1.2. OBJETIVOS

Se estudian, planean y se expresan de manera específica, en términos cuantitativos partiendo de las modificaciones que generó el cambio o sea orientados a los costos, en su tecnología productiva o una sistematización de la información. En el diseño de los objetivos no cuentan los términos cualitativos, "todo se mide, nada se valora" y con base a estos objetivos se preparan unas políticas generales (rígidas) estructurada por normas, reglamentos, manuales, procedimientos, etc. Se hace referencia al elemento humano en forma objetiva dándole un lugar destacado, pero nunca cumpliendo, cuando se trata de ayudarlo para que logre cumplir su objetivo específico y los de la organización. Los objetivos, son la repetición de búsqueda de metas ya conocidas y trabajadas en períodos anteriores.

## 1.3. ESTRATEGIAS

Son desarrolladas como la manera por la cual la empresa intenta aplicar una determinar una actividad para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global. Las estrategias se diseñan una para cada objetivo general y varias para los objetivos específicos. Procura sacar al máximo de su activo y elevar al máximo la liquidez de caja, previendo únicamente sobrevivir para producir rendimientos. Tiende a obtener lucro a corto y mediano plazo, con el fin de crear una imagen público de empresa en rápido crecimiento. Es típica de empresas que pretenden atraer capital o atención, pero que están en la cuerda floja cuando sobrevenga una crisis. Con esas estrategias busca atraer compradores, procurando de demostrar una elevada flexibilidad patrimonial, aún con baja rentabilidad.. Es típica de empresas que pretenden abrir su capital o fusionarse con otros grupos empresariales. Las estrategias demuestran un cierto interés en cuestiones cívicas o nacionales, con las cuales sus intereses están identificados. Es el caso de empresas fabricantes de papel que hacen campañas de protección de las reservas forestales, protegiendo sus intereses a largo plazo

Estrategias por lo cual la empresa envía recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin ánimo de lucro, pero no pensando en aportes humanitarios, sino que su imagen de organización caritativa o participativa (socialmente) hará que la sociedad se comprometa moralmente con ella comprándole.

Estrategias dirigidas a la reducción de los riesgos del negocio, así se reduzca también el volumen de las utilidades. Es el caso de una administración vieja que quiere perpetuarse en el poder.

Aunque las estrategias se planean con una visión futurista, los trabajadores realizan actividades centradas en el presente o a lo más para cumplir con las metas de períodos "fácilmente" medibles (enero-dic).

## 2. ORGANIZACION

### 2.1. DIVISION DEL TRABAJO

Es la "especialización" otorgada a personas en sus tareas para aumentar su eficiencia. A cada una de las personas de la organización se le hace designación de tareas específicas. La división del trabajo en las organizaciones del nivel C.O.D., tiende a una racionalidad, es decir, está adecuada a los objetivos por alcanzar : la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias, en general. Cada participante para a tener su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; además debe saber cuál es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y sobre todo, cuáles son los límites de su tarea, de sus derechos y su poder para no sobrepasarlos ni interferir en lo que es "competencia" de otros, ni perjudicar la estructura existente. Así, las responsabilidades administrativas son altamente diferenciadas y "especializadas", distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

La especialidad si es real, pero recae solamente sobre la persona que dirige una área o departamento, los demás trabajadores (del área o departamento) tienen una medida capacitación o experiencia en realizar determinada actividad o tarea, pero para hacer cambios o tomar decisiones no puede hacerlo por su falta de preparación.

### 2.2. DEPARTAMENTALIZACION

Consiste en la escogencia de modalidades para concentrar actividades, agrupando por departamento o divisiones los componentes de la organización. Es difícil encontrar en la práctica la aplicación pura de un tipo de departamentalización en la organización. Aunque Gurues de la administración los han clasificado en varios frentes (por funciones, por productos o servicios, por la localización geográfica, por clientes, por fases del proceso, por proyectos, por tiempos, por número, por ajuste funcional), lo común es encontrar una conjunción de ellos, ya sea en el mismo nivel o en los diferentes niveles jerárquicos de la organización y este hecho ocurre porque los tipos de departamentalización enunciados no son suficientes para, a través de ellos mismos, estructurar una organización, por cuanto no indican claramente cómo se establecen las interrelaciones entre los diversos departamentos y su nivel de subordinación. La departamentalización en las empresas C.O.D., se hace sobre la base de necesidades que resultan de operaciones homogéneas creada por el jefe responsable del departamento. Los cargos creados en el departamento corresponde a actividades adicionales que se



presenta y son indispensables para lograr metas y los objetivos particulares de él.

### 2.3. JERARQUIA

En las organizaciones del tercer nivel C.O.D., existe un fuerte desequilibrio entre el derecho a decir (qué es la autoridad) y el poder de realizar (qué es la habilidad y especialización), así, especialización y competencia son elementos que se encuentran frecuentemente en choque con autoridad, generalización y jerarquía.

El poder de realizar, comienza a desplazar a la jerarquía, ya que al poseer mayor competencia técnica, la jerarquía siente una gran tensión que debilita la capacidad de controlar las situaciones, por lo tanto los ejecutivos-directores tienden a desarrollar una serie de mecanismos para reformar su posición de autoridad, a costa de la racionalidad de la organización. Estos mecanismos los podemos observar así :

- Para proteger y reforzar sus posiciones de mando, los jefes toman gran precaución en el control y distribución de la información, manipulándola como medio de poder.
- La habilidad dramática se hace fundamental en el desempeño de los papeles jerárquicos. Los jefes buscan siempre dar la impresión de ser lo más capaces, lo más honestos, los más ocupados, los más cansados y, principalmente, los indispensables.
- Se implementa dentro del desarrollo de una organización C.O.D., la carencia de que el jefe es un héroe sobrehumano, al que se le atribuyen rasgos carismáticos que ayudan a legitimar su posición y a desviar la atención sobre la necesidad de cambios en la institución. La propia estructura de la organización ofrece oportunidades para este tipo de percepción, presentándose un distanciamiento social de las otras personas. El jefe dispone todo los recursos económicos y sociales que le brinda la organización y esos recursos son manipulados para crear una relación sagrada entre el hombre y el trabajo : cuando una persona ocupa una posición elevada, se deduce automáticamente que tiene las calificaciones necesarias para ocuparla.
- Cada jefe se apega a los reglamentos y a las rutinas, a los subjetivos y a las categorías preestablecidas de juzgamiento y se resiste a cualquier forma de cambio en la organización. El comportamiento del jefe tiene su origen en los sentimientos de inseguridad producidos por el temor a perder a su cargo. Como la jerarquía detecta el monopolio del éxito, cada jefe mantiene la obediencia a las normas y a los reglamentos y controla a los subordinados, adecuándolos a

los estándares preestablecidos.

- A su vez , cada funcionario respeta religiosamente la rutina y los reglamentos, se resiste al cambio, asistido en sus derechos y, sobre todo, tornándose apático e indiferente al mismo . De ahí la aversión que el cliente adquiere hacia la organización, frustrado al no ver que su caso se trata en forma individual y personalizado. Surge, en consecuencia, a un círculo visioso entre esas normas internas y la aversión del cliente, que lleva a la alienación y pérdida del cliente quien es la finalidad misma de la organización, con respecto a generación de ingresos.

Todo estos elementos, traen consecuencias directas sobre la organización y su clima, presentando deficiencias en la operación administrativa, las cuales podemos enunciar :

- Se atribuye un exagerado énfasis al derecho de veto y de negación a la innovación y poca importancia a su aprobación;
- Resalta el derecho a esperar obediencia y lealtad de los subordinados, lo que dificulta las iniciativas de innovación;
- Coloca en el jefe el monopolio de la comunicación, lo que le permite bloquear la información tanto hacia arriba como hacia abajo;
- La relación jerárquica se basa típicamente, en el mando y, por tanto, es incompatible con la igualdad democrática;
- La jerarquía crea cierta confusión entre el cargo del jefe y su persona, deja que se manifieste el carisma y que se utilice el poder para distribuir recompensas a los subordinados (como salario, estatus, consideraciones etc.), como un medio para que el jefe logre objetivos personales.

## 2.4. COMUNICACION

La base fundamental de la comunicación es transmitir una información a alguien. La información es un conjunto de datos que poseen significado, es decir, que reduce la incertidumbre o aumenta el conocimiento con respecto de algo. Las organizaciones de este nivel (C.O.D.) utilizan la información con base en el conocimiento (no cualquier conocimiento) disponible para el uso inmediato. La comunicación fragmentada y destinada a un fin particular (meta) no puede considerarse una comunicación, ya que comunicar significa hacer común a una o más personas una determinada información.

La comunicación está restringida bajo un principio que se ha generalizado "entre menos información tenga el trabajador, menos

riesgo de deslealtad", lo cual denota una inseguridad en los procesos administrativos de la organización (no es que conozcan el **Know how** como tal, pero sí el proceso) y su falta de renovación, por lo tanto la comunicación es casi exclusivamente descendente de carácter informativo, normativo, descriptivo y disciplinario. Se puede decir que existe una "bidireccionalidad" relativa en la información cuanto ésta es ascendente, pero restringida, por que el subordinado sólo se limita a presentar informes de actividades o de carácter peticionario. La comunicación más frecuente es de departamento a departamento, pasando por el rito de calificación o visto bueno del jefe responsable de él. La comunicación se convierte en un instrumento de medición o asignación de responsabilidades

## 2.5. RELACIONES LINEA -STAFF

A través de la relación de línea el jefe (administrador) dirige el trabajo de los subordinados. Es la relación de autoridad superior-subordinados que se extiende de la cima de la organización (estructural) al eslabón más bajo. Como eslabón en la cadena de mando, un administrador con autoridad de línea tiene el derecho de dirigir el trabajo de sus subordinados, y tomar ciertas decisiones sin consultar a otros. Por supuesto, en la cadena de mando todo administrador está también bajo la dirección de su superior. La relación de línea se hace casi exclusiva de el logro de objetivos individuales, por supuesto, soportado en reglamentos, normas, procedimientos, etc., conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tiene el tiempo, la experiencia ni los recursos para realizar bien sus trabajos. En respuesta, crea nuevos cargos para apoyar, ayudar y en general reducir algunas de las cargas informacionales que tiene. El staff aparece como un miembro que aconseja y apoya al administrador a cumplir con sus obligaciones, pero no conlleva autoridad en la posición per se. Se tiene la concepción que los staff sólo sirven a los administradores de alto nivel jerárquico para corregir procesos administrativos y así poder impartir instrucciones a su personal subordinado y casi nunca ellos tienen relación directa con aquel.

El clima de la organización permite que haya un ambiente de cordialidad a aceptación en la relación línea - staff, porque se entiende que cualquier ayuda recibida se traduce en un logro personal y será bien visto a la luz de los posibles resultados esperados.

## 2.6. TIPO DE ORGANIZACION

Predomina la organización formal y se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación de sus participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones.

Regularmente, es una organización planeada; la que está en el papel, y aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales, descripción de actividades y tareas, de procedimientos etc. Es una organización formalizada oficialmente y no se queda ninguna actividad que no esté soportada por escrito; las relaciones informales se dejan para eventos puramente personales.

Ese tipo de organización de carácter formal se centran en su racionalismo, cuyo principio básico es plantear que dentro de los límites tolerables, sus miembros se comporten racionalmente, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento preescritas para cada uno de ellos

Cada organización establece su propia racionalidad en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta.

### 3. DIRECCION

#### 3.1. MOTIVACION

La motivación está centrada en tres aspectos : Motivación económica, motivación de valor económico y motivación por destacamiento. La motivación económica se otorga bajo el criterio de compensar en dinero o especie unas metas logradas por el individuo, para que entienda que la organización es "buena" con el que es "bueno". La motivación de valor económico es la compensación o expectativas de desarrollo personal que tiene el trabajador o un benefico que la organización le otorga diferente a una compensación económica (clubes, subsidios, gastos de representación etc), y el destacamiento impera sobre el nivel de figuración que quiere darle la organización al sujeto por encima de los demás miembros. El elemento común a esos tres aspectos impera en que se otorgan sin tener en cuenta las necesidades reales e individuales que tiene el sujeto fuera de la organización.

La desmotivación existe en la organizaciones porque se le da espacio y permanece porque es muy poco los elementos de juicio que se tienen para contrarrestarla. Muchas organizaciones pregonan a cuatro vientos con orgullo que el tratamiento que dan a sus empleado es ejemplar y que sus ambientes de trabajo se centran en el colaborador. Otras compañías se aplauden a sí mismas por los envidiables salarios y beneficios que ofrecen a sus trabajadores. Sin embargo, excluir a los trabajadores de las decisiones importantes, privarlos de información, retener la retroalimentación positiva y ofrecerles las mismas recompensas como si se tratara de personas de pobre desempeño, afectan negativamente el impacto positivo de cualquier tratamiento benevolente.

No importa qué tan generosa sea una organización con sus empleados, los factores de desmotivación están siempre al acecho una vez los colaboradores se hayan olvidado de dicha generosidad.

La desmotivación no sólo dispara emociones negativas sino que también provocan comportamientos colectivos negativos, como la ley del mínimo esfuerzo, ausentismo, retrasos, descansos demasiado prologados y críticas a los jefes.

### 3.2. RELACIONES INTERPERSONALES

En una organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y actitudes de las otras personas quienes mantiene contacto, siendo, a su vez, muy influido por sus semejantes. Cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos. Su comportamiento está influenciado por el ambiente y por las diversas actitudes y normas informales existen en los diversos grupos. Es básicamente dentro de las empresas en donde surgen las oportunidades de relaciones interpersonales. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones interpersonales permite al administrador (jefe) obtener mejores resultados de sus subordinados: La comprensión de las relaciones interpersonales facilita una atmósfera, en donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

La organización del nivel C.O.D. buscan la optimización de procesos (actividades) y bajo normas y tiempos esperan que sus trabajadores obtengan metas preestablecidas, porque todo está centrada a factores cuantitativos (medición), olvidando que los seres humanos necesitan de relaciones sociales de carácter informal, por eso es común ver a un jefe observando el comportamiento de sus subalternos (contando cuántas veces va al baño y cuanto habla por teléfono, etc), y preocupado más por los resultados de la actividad que por los factores humanos de relaciones sociales.

### 3.3. PARTICIPACION

Las anomalías e imperfecciones en la participación de los trabajadores en la organización obedece a unas características propias de ese tipo de empresas (C.O.D.), que traen consecuencias en las operaciones esperadas y las podemos clasificar así :

- a. Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos.
- b. Exceso de formalismo y papeleo.

- c. Resistencia al cambio
- d. Despersonalización de las relaciones.
- e. Jerarquización como base del proceso de decisión.
- f. Conformidad con rutinas y procedimientos.
- g. Exhibición de señales de autoridad.

A continuación analizaremos cada una de ellas

**a. Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos.**

Las directrices emanadas a través de las normas y reglamentos para alcanzar los objetivos de la organización, tienden a adquirir un valor positivo, propio e importante. Las normas y reglamentos se vuelven absolutos y prioritarios: el jefe asume un rol rígido y olvida la flexibilidad es una de las principales características de cualquier actividad racional. De esta manera el jefe, se vuelve un especialista, por conocer sus funciones, sino por conocer perfectamente las normas y los reglamentos propios de su cargo. Las normas y los reglamentos dejan de ser medios y pasan a ser los principales objetivos del jefe.

**b. Exceso de formalismo y papeleo**

La necesidad de documentar y de formalizar las comunicaciones y la participación dentro de la organización, a fin de que todo pueda ser debidamente certificado por escrito, puede conducir al exceso de formalismo, de documentación y, en consecuencia, de papeleo. La participación debe estar soportada por datos previamente trabajados y conocidos y se limita a la presentación de informes de metas realizados o a la corrección de propósitos desviados o no cumplidos.

**c. Resistencia del cambio.**

Como todo dentro de este tipo de organización es rutinario, estandarizado y previsto con anticipación, el jefe se acostumbra, generalmente a una completa estabilidad y repetición de aquello que hace, lo que le brinda total seguridad acerca de su futuro en la organización. Atendiendo a las normas y reglamentos impuestos, el funcionario se vuelve simplemente un ejecutor de rutinas y procedimientos, los cuales pasa a dominar con plena seguridad y tranquilidad con el correr del tiempo. Cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, tiende el funcionario a interpretar ese cambio algo que él desconoce, y por tanto, algo que puede traer peligro para su seguridad y

tranquilidad.

Con esto, la participación con cambios para a ser indeseable para el jefe, quien en la medida de lo posible, se resistirá a cualquier tipo de cambio que quiera implantarse en la organización. Tal resistencia puede ser tanto pasiva como activa y agresiva, manifestándose en comportamiento de reclamo, agitación y sanción.

#### **d. Despersonalizada de las relaciones**

Una de las características de estas organizaciones es la impersonalidad en las relaciones entre sus miembros. De allí su carácter impersonal, pues enfatiza los cargos y no las personas que lo ocupan. Esta actividad lleva a una disminución de la personalización de las relaciones entre los miembros de la organización. El "superior" (jefe) no considera a los demás trabajadores como personas, sino como ocupantes de cargos, con derechos y deberes previamente especificados, surgiendo así la despersonalización gradual de las relaciones entre los directivos y subalternos.

#### **e. Jerarquización como base del proceso de decisión :**

Las organizaciones C.O.D., se sustentan en una rígida jerarquización de la autoridad. Por tanto, quien toma decisiones en cualquier situación será aquel que posea la más elevada categoría jerárquica, independientemente de su conocimiento sobre el asunto. Quien decide es siempre aquel que ocupa el puesto jerárquico más alto, aunque nada sepa como especialista acerca del problema que va a resolver. Por otro lado, jerarquizar significa una manera de clasificar las cosas, estereotipadamente, con el fin de manejarlos con mayor facilidad. Cuanto más se pueda utilizar la jerarquización en el proceso de decisión, menor será la búsqueda de alternativas de solución diferentes (participación).

#### **f. Conformidad con rutinas y procedimientos**

Las actividades se basan en rutinas y procedimientos, como medio de garantizar que las personas hagan exactamente aquello que se espera de ellas. En su búsqueda de eficacia exige devoción estricta a las normas y reglamentos, devoción que conduce a la transformación de éstas en cosas absolutas: aunque las normas y rutinas se consideran sólo como relativas a un conjunto de objetivos, pasan a ser absolutas y con el tiempo, se convierten en sagradas para el funcionario. El impacto en su libertad y espontaneidad personal, además de la creciente incapacidad para comprender el significado de sus propias tareas y actividades dentro de la organización hacen del trabajador un ser desobligado y sólo basa con cumplir y no más.

### **g. Exhibición de señales de autoridad**

Como la organización enfatizó la jerarquía de autoridad, se hace necesario un sistema capaz de indicar, a los ojos de todos, quiénes tienen el poder. De allí surge la tendencia a la utilización intensiva de símbolos o de señales de status, para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios, tales como : vestido, localización de oficina, del baño, el estacionamiento, la cafetería, tipo de escritorio, etc., como manera de indicar cuáles son los principales jefes de la organización.

### **3.4. SOLUCION DE CONFLICTOS**

Es de carácter centralista, pasa a depender de una cabeza central las decisiones de conflicto. Toda solución de conflicto tiene un proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir. Ese proceso de selección e alternativas puede ser una acción refleja condicionada al cerebro (decisión emotiva) o bien un producto de una cadena compleja de actividades llamada planeación o proyección. En cualquier caso, todo curso de acción se orienta a lograr un objetivo. El funcionario que toma decisiones de planeación o proyección (racional) la hace sólo en relación con aquellos aspectos de la situación que consigue percibir e interpretar ( que conoce bien).

Un conflicto significa un colapso en los mecanismos decisorios normales, en virtud del cual un individuo o grupo experimenta dificultades en la escogencia de una alternativa de acción.

En las empresas de cultura C.O.D., la mayoría de los empleados cumplen tareas en las cuales hay poca oportunidad para manifestar responsabilidad y participación en la solución de conflictos. Gran parte de sus actividades se definen de un modo que las decisiones más importantes no están en sus manos, sino en las de su superior. Esta participación de solución de conflictos, se vuelve, sin demora, indiferente a la calidad de su trabajo, y sólo le importa el pago. Pero, detrás de esa apatía y de esa indiferencia se siente el trabajador humillado y se muestra hostil, pues, si no recibe responsabilidad, ni lo dejan actuar en la solución de conflictos, se ve como un robot y por tanto se comporta como tal. Al poco tiempo se vuelve pasivamente hostil, ya sea mediante la reducción de su producción o mediante errores deliberados y comienza a sentir un abismo ancho y profundo entre él y aquellos que "solucionan los conflictos".

### **3.5. ESTILO DE DIRECCION**

Recordemos que la dirección es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y además de asumir el liderazgo de la



organización o departamento. El estilo de dirección corresponde al tradicional esquema de administrar donde lo esquematizamos así:

Jefe	Subordinados
Dirigir	Ejecutan
Planea	
Organiza	
Controla	
Toma decisiones	

El estilo de dirección está impregnando de este esquema, por tanto todas las actividades principales recaen sobre el jefe tan sólo los subordinados tienen actividades de cumplimiento (tareas). La dirección se da en relaciones personales o por grupos, pero sobre objetivos previamente diseñados.

El estilo de dirección crea un ambiente de persuasión, donde el trabajador está bajo la expectativa de obtener algo como desarrollo personal o como compensación económica. Esa expectativa se disfraza bajo una eficiencia en las tareas, pero no hay muestra de eficacia y el jefe sólo percibe aquella.

#### 4. CONTROL

##### 4.1. CONTROL SOBRE LOS PROCESOS

Aparecen tres tipos de controles en los procesos : Control anterior, control concurrente, y control posterior. Depende sí el tipo de proceso que se va a seguir, donde cada control determina el diferente resultado (esperando, al momento o después). Los controles se soportan en manuales, procedimientos, normas, reglas, etc., y buscan unos objetivos generales y particulares. Un concepto muy importante para los administradores es la eficiencia. La eficiencia esta representada en la correcta utilización del tiempo y los "recursos" disponibles para lograr un proceso. La eficiencia puede significarse mediante la ecuación  $E = P/R$ , donde P. son los procesos resultantes y R los recursos utilizados. A través del control sobre los procesos, se busca establecer métodos de trabajo para establecer los estándares de desempeño de las actividades o tareas. El control se preocupa tanto de los medios como de los métodos más indicados que deben planearse, con el fin

de asegurar la optimización hacia el resultado.

El control sobre los procesos es muy variable, debido a los resultados obtenidos, por tanto el jefe le hace tantas modificaciones como le sea posible o se le ocurra. Los procesos están sujetos a un orden lógico y predeterminado (escrito) de un manual: Manual de Procedimientos. Los superiores jerárquicos mantienen como fuentes de control para medir el desempeño real cuatro elementos: Observación personal del proceso, informes estadísticos, informes escritos y los informes orales.

Si la fuente de control le da una variación a los estándares preestablecidos, el jefe querrá tomar acciones correctivas. Ejemplos de estas acciones correctivas pueden incluir cambios en la estrategia, la estructura, el rediseño de puestos o reemplazo del trabajador.

El control concurrente, como su nombre lo indica, tiene lugar mientras una actividad está en proceso. Cuando el control se ejerce mientras el trabajo está ejecutándose, el jefe puede corregir problemas antes de que se tornen demasiados costosos. La forma conocida de control concurrente sobre los procesos es la supervisión directa.

El control posterior (retroalimentación) es la más popular y usada de los controles. El control tiene lugar después de la acción. El mayor defecto de este tipo de control es que, cuando el jefe tiene la información y si hay un problema significativo, el daño ya está hecho. Las ventajas de este control es que provee al jefe de información significativa de qué tan efectivo fue el esfuerzo de planeación, y la satisfacción de la gente de la eficiencia con que se ha desempeñado.

El jefe debe estar lo suficientemente capacitado para saber cuál control ejerce sobre un proceso específico y sobre procesos generales.

#### **4.2. CONTROL SOBRE LAS PERSONAS**

Las organizaciones de nivel C.O.D., basan el control sobre las personas en la evaluación de desempeño, que puede utilizarse como un criterio contra el cual puede validarse la eficacia de la selección o determinar si el trabajador necesita capacitación. El control sobre las personas a través de la evaluación del desempeño puede utilizarse como base para la asignación de recompensas o para acciones disciplinarias. De este modo la evaluación de desempeño no sólo evalúa el comportamiento de un empleado, sino que representa el primer paso para iniciar la acción correctiva. Cabe preguntarse si el jefe está bien preparado para apartar sus decisiones emocionales del proceso de evaluación?

El puesto de cada trabajador tiene establecido unos estándares que aclaran lo que se espera de aquéllos.

La cultura administrativa, soporta el control sobre las personas a través de políticas, normas, procedimientos etc., y de este modo, controlando la conducta de sus trabajadores aumentan la probabilidad de que aquellas se hagan adecuadamente. Si el desempeño (metas) del trabajador es satisfactoria, éste debe ser premiado para reforzar y mantener tal conducta. Si el desempeño es insatisfactorio y el empleado se toman medidas disciplinarias: Advertencia oral, advertencia escrita, se inicia la disciplina depende de la gravedad de la desviación del comportamiento.

Las consecuencias del proceso administrativo de las organizaciones del nivel C.O.D., podemos identificarlas claramente así :

El nivel cultural de la organización es alto y prima la especialización, pero en los niveles de responsabilidad jerárquica, donde el resto de subordinados tan sólo están capacitados para ejercer su actividad y como apoyo a las tareas establecidas por el jefe.

Como el poder de decisión descansa sobre la persona que posee la especialización , en su ausencia, los procesos tiende a pararse.

El clima organizacional es desmotivante porque el trabajador traduce las manifestaciones que la organización tiene hacia él a través del jefe y si éste está mal un día, hará sentir mal al trabajador. Igualmente es tensionante porque dependiendo de su desempeño aparecen los incentivos o las acciones disciplinarias.

El trabajo, por todos los esquemas anteriores, se hace rutinario porque es ejecutar actividades antes realizadas y establecidas en forma rígida para que continúen iguales. (Las variaciones son pequeñas).

El motor de las organizaciones de nivel C.O.D., no es precisamente el desarrollo sino la inercia. Basta con adaptarse a esa inercia y se logra trabajar en un cargo determinado.

La dinámica y efectividad no corresponde al cargo ni a la organización sino a la personalidad del trabajador que lo desempeña.

La visión de la organización en conjunto sólo la tiene los directivos, porque los trabajadores tan sólo tienen es una percepción o apreciación de lo que han escuchado o visto.

El contacto entre la alta dirección y los trabajadores se pierde en la medida que aquéllos ascienden la pirámide jerárquica y prima el status o reflejo de autoridad y las acciones auténticas

pasan a convertirse en "acartonadas".

Se permite el crecimiento personal del trabajador (capacitación, estudios, etc.), pero no la proyectan a la misma organización sino que al sujeto se le da el mismo trato como cuando inició su vinculación con la organización. A nivel de carrera en la organización no lo proyectan ni lo mejoran salarialmente (si lo hacen es poco) por tanto el trabajador termina buscando otro empleo en otra organización que lo reciba con la condición que merece.

Las ideas innovadoras, generalmente, son usufructuadas en el nivel jerárquico superior, a través de pequeñas recomendaciones o modificaciones para que no se pierda el "control regular". Es el miedo a la imagen que se de tener del "super jefe".

Roda actividad que realiza el trabajador está apuntando a un mejoramiento jerárquico o salarial y bajo la expectativa de un cambio de trabajo a otra organización.

La nueva tecnología es fácilmente asimilada, pero no entendida.

#### **C.O. CS - CULTURA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD SUPERIOR**

Calidad superior es el comportamiento que adquiere el trabajador con la organización y con él mismo en pos de buscar la excelencia en sus funciones y en su desarrollo personal y de la organización con el trabajador y con ella misma para dar respuesta a una sociedad.

Calidad superior requiere de un proceso administrativo que se apoya en conceptos y técnicas moderna (al día) de planeación, organización, dirección y control, que eche mano de todos los campos del saber que se consideren convenientes para su realización, que sea permanentemente renovador y siempre integrador de la vida organizacional. Debe tener en cuenta los elementos que conforman una organización (sociedad, clientes - proveedores, trabajadores, accionistas) en su desarrollo y, lo más importante, que sea un medio (no un todo) ágil y efectivo para la consecución de la misión y de los objetivos de la organización para el bien de todos.

Toda organización lleva en sí misma, tanto un germen destructor como un germen renovador. En las organizaciones antes vistas predomina el germen destructor y con éste la organización cae en el marasmo, en la rutina, la inercia etc., y no hacen nada por cambiarse a sí mismos, dando lugar a que día tras día aumente la entropía positiva que la puede llevar hacia su destrucción o muerte.

Las organizaciones de calidad superior, toman conciencia de las necesidades de cambio y hacen aparecer, el germen renovador, El

germen renovador prevalece cuando la organización mantiene el deseo permanente de cambio, de ser mejor en el intrincado mundo social en el cual actúa, y cuando hace uso de todo el potencial que posee, principalmente el más importante que es su recurso humano (único recurso), y de los conceptos y técnicas administrativas modernas, para que todos sus procesos funcionen excelentemente, cuando da paso, en fin, a una cultura organizacional de calidad superior.

Vamos a iniciar el estudio de los conceptos que debe fundamentar la cultura organizacional de calidad superior bajo los mismos parámetros o elementos administrativos tratados anteriormente en los otros niveles de organizaciones (C.O.I., C.O.C., C.O.D.) y estos conceptos, característicos, procesos, etc, en los cuales se debe fundamentar la nueva organización, la organización para el cambio permanente, para el desarrollo de sus integrantes, se logra con la participación total de los miembros directivos, porque en ellos recae la responsabilidad de iniciar el proceso.

Nuestro interés, al destacar estos aspectos, no es otro que el buscar la sensibilización del lector hacia lo que consideramos debe ser esa organización en una sociedad como la nuestra y en un momento histórico como el que estamos viviendo, teniendo en cuenta que la sociedad es la razón de ser del esfuerzo mancomunado de la organización y hacia donde deben encaminarse todos los esfuerzos del desarrollo en calidad superior.

Si nos ubicamos en el presente (siglo XX) el siglo de las organizaciones, como algunos tratadistas lo han llamado, encontramos que el papel de éstas, no siempre han contribuido a la satisfacción de las necesidades de los elementos que conforman la organización. Quienes han ostentado el poder en las organizaciones, quienes toman las decisiones "importantes", no siempre se han movido dentro de una óptica de beneficio común.

Los directivos tiene como valor primordial la maximización de utilidades, que busca obtener sólo beneficios económicos para los propietarios de la organización. En consecuencia, si durante este período los valores de los directivos ha sido ése, es el momento de desplazarnos hacia una administración más integral, "los directivos deben rendir cuentas a los accionistas, a los diversos grupos interesados y a la sociedad en general".

En muchos países asiáticos y europeos, países en general muy preocupados por "el por qué y para qué" de las organizaciones, muy probablemente un alto porcentaje de ellos se encuentran en este nivel (C.O.CS) o quizá planteando nuevas soluciones, nuevos valores.

En Latinoamérica y especialmente en Colombia, no es necesario escudriñar mucho más para darse cuenta que la situación es diferente : muchos de nuestros gerentes (directivos) actúan aún

con base en los valores económicos, otros quizá no muchos, actúan con los principios de los valores sistémicos y pocos, las honrosas excepciones, tienen como directrices a los valores sociales o de calidad de vida.

Si nuestros directivos, además de mantener los valores económicos, en el sentido de que se debe generar riqueza, integran a su personalidad y a sus procesos de dirección y gestión los valores sistémicos que buscan el desarrollo de la organización a través del desarrollo de los trabajadores y los valores sociales forjadores de desarrollo social, podemos decir que entran al nivel de calidad superior.

Para concretar los conceptos anteriores, diremos que la organización parte de una verdadera misión y que debe partir del convencimiento absoluto que la organización trabajará en adelante para el bien de todos.

## **1. PLANEACION**

### **1.1. LA MISION**

La misión en calidad superior debe estar soportada bajo tres elementos que la hacen integradora y tendrá cada uno subelementos que la caracterizan, son elementos que se deben tener en cuenta para todo el proceso administrativo por lo tanto los enunciamos porque escribir una misión, sería escribir tantas como organizaciones existen.

#### **A. Primer elemento : Desarrollo de la Sociedad**

- Ayudando a resolver las necesidades de la sociedad, en lugar de crearle nuevas necesidades, es decir acercarse a la sociedad, conocer sus problemas y aspiraciones y hacer de ellas oportunidades empresariales u organizacionales (nuevas organizaciones, desagregar proceso, etc.).
- Respondiendo ante la sociedad por la calidad de sus productos y/o servicios, buscando soluciones para que una gran parte de la sociedad, sino toda, tengan acceso a esos productos y/o servicios, mediante el establecimiento de precios justos y razonables.
- Contribuyendo al buen mantenimiento y mejora del ecosistema mediante un buen manejo de los recursos naturales renovables y no renovables como el aire, las aguas, los bosques, los animales, las minas, etc.
- Manteniendo siempre el interés por generar empleo, pilar indiscutible de desarrollo de las organizaciones y del desarrollo económico del país.

- Estableciendo políticas de colaboración y lealtad con la competencia, en situaciones donde todas ganen (competencia abierta y leal), incluyendo la sociedad, en lugar de políticas de conflicto y destrucción que pueden tener consecuencias fatales para las organizaciones involucradas, las personas que trabajan en ellas y la sociedad en general.
- Reconociendo que la sociedad, principalmente en la época que vivimos, cambia aceleradamente en casi todos sus órdenes y que por lo tanto la organización no debe quedarse atrás de esos cambios, pues con el tiempo desaparece con consecuencias negativas para sí misma, sus empleados y la sociedad. Es decir, la organización debe estar en permanente innovación, realizando, también los cambios que sean necesarios, en todos los órdenes (hasta la misma misión), para ponerse al tanto o quizás adelante del desarrollo de su sociedad. Los tiempos nuevos exigen respuestas nuevas, filosofías, nuevas y nuevas maneras de dirigir y hacer la gestión.

Si los directivos que no tiene esa sensibilidad hacia la sociedad reconocieran que para establecer y desarrollar su organización no partieron de cero, sino que se han beneficiado de una infraestructura social ya establecida, es decir, de la ciencia y la tecnología desarrollada por la sociedad, de unos "recursos" que son de la sociedad, de unas personas que las han aportado a la sociedad y a que han adquirido conocimientos y experiencias en la sociedad, etc., lo mínimo que podrían hacer, como contraprestación a ello, es tomar conciencia de que a la organización también le compete contribuir al desarrollo de la sociedad y que pueden hacer cosas como las planteadas anteriormente.

#### **B. Segundo elemento: Desarrollo de los trabajadores**

- Dándole al ser humano su verdadera dimensión en la organización, reconociéndolo como la única célula vital de la misma y teniéndolo como el único recursos con que cuenta la organización para el cambio, los demás recursos, son herramientas de desarrollo (físico, técnico, financieros, etc.).
- Reconociendo que el ser humano tiene necesidades que satisfacer las necesidades básicas de sí mismo y de quienes dependan de él.
- Pagándole salarios justos y adecuados que le permitan, satisfacer las necesidades básicas de sí mismo y de quienes dependen de él.
- Dándole la oportunidad de satisfacer sus necesidades de seguridad a través, por ejemplo, de la seguridad en el

empleo, la seguridad industrial y la seguridad social para él y su familia.

- Procurando mantener un buen clima organizacional que le permita al trabajador satisfacer sus necesidades sociales de pertenencia a grupos, de buenas relaciones interpersonales, de colaboración con los demás, de participación en las decisiones, etc.
- Procurando satisfacer sus necesidades de ego, respetándolo como ser humano, destacándolo y felicitándolo por sus realizaciones (con copia a la hoja de vida y a los superiores), promoviéndolo, manteniéndole un buen sitio de trabajo, dándole control y autoridad sobre los medios, asignándole recursos adecuados para realizar sus funciones, dándole estímulos económicos, etc.
- Ayudándole en su realización personal, dándole la posibilidad de autodirigirse, autocontrolarse, autoevaluarse, de ser creativo, de proyectarse en los campos de su interés, de llegar a metas, de enriquecer su trabajo, de hacer la carrera en la organización, etc.

Sólo en la medida en que el ser humano pueda satisfacer sus necesidades en el trabajo, estará motivado para él mismo y sólo así, podrá tener organización una alta y permanente productividad y ambos ganarán: organización y ser humano; y por supuesto los demás elementos que componen la organización. No debemos olvidar que por excelentes recursos que tenga la organización (económicos, tecnológicos, de información, etc.), si las personas no hacen lo que tienen que hacer, la organización no alcanzará su misión y sus objetivos. Un hombre motivado sabe lo que debe y tiene que hacer, y lo hace con gusto.

### **C. Tercer elemento : Desarrollo de la misma organización**

- Procurando que los dueños o accionistas, así no tengan responsabilidades directas en la organización, se nutran con diversos análisis de tipo social y humano, con el fin de que entiendan mejor su papel y el de sus organizaciones.
- Generando utilidades o riquezas para sus dueños o accionistas para reinvertirlas (lo justa) en nuevos procesos, nuevas tecnologías, nueva información, que le permitan mejorar su eficiencia.

Una misión así entendida, con un carácter tan eminentemente social es quizá la única que puede ayudarnos en nuestro proceso de desarrollo, quizá la única que puede aunar esfuerzos, que puede integrar voluntades, quizá la única que puede conjugar, con genuina verdad, diferentes intereses, que plasmados en forma, por ejemplo, unilateral, sólo serían causa de conflicto, pues una



cosa puede ser los intereses de la sociedad, otra la de los empleados y otra la de los dueños o accionistas.

Todo proceso de desarrollo hacia una cultura de calidad superior debe partir, entonces de un convencimiento absoluto de que, en el futuro, la organización trabajará por el bien de todos : Sociedad, clientes-proveedores, trabajadores y accionistas., En esto no puede haber discrepancias, Si todos ganan habrá desarrollo, y si alguien gana, en detrimento de otros, a esto no lo podemos llamar desarrollo, en un momento como el que estamos viviendo.

No debemos olvidar que después del Estado, que debe brindar tanto a los individuos como a las organizaciones y las familias, buenas e iguales oportunidades para su desarrollo, son indiscutiblemente las organizaciones los motores más importantes para el desarrollo social.

Dicho en otras palabras, y siendo consistentes con la misión de las organizaciones (C.O.CS) creemos que, para la sociedad y la época en que vivimos, una organización de calidad superior es eficaz.

- A. Si contribuye permanentemente, en el mayor grado que le sea posible al desarrollo de su sociedad.
- B. Si contribuye permanentemente, en el mayor grado que le sea posible al desarrollo de las personas que trabajan en ella y,
- C. Si contribuye permanentemente, en el mayor grado que le sea posible, a su propio desarrollo (en el sentido de generar utilidades, crecer, mejorar sus procesos etc.)

Naturalmente, para poder contribuir al desarrollo, en estos órdenes, la organización debe, inicialmente, tener un profundo conocimiento de los mismos,. No se puede contribuir al desarrollo de la sociedad sin conocerla e igual sucede con los seres humanos y la organización.

Al término desarrollo lo entendemos como algo eminentemente cualitativo, como algo que, necesariamente, es cuestión de calidad y no de cantidad, aunque pueda implicarla.

Así como el ser humano el desarrollo es cuestión de ser (que es calidad), mas no tener (que es cantidad), así mismo sucede con la organización.

Una organización que se preocupe, permanentemente, por ser más, está haciendo desarrollo.

Una organización que se preocupe, permanentemente, sólo por tener más, está creciendo, pero no se está desarrollando.

Ahora bien, como la calidad superior es cuestión de valoración, más no de medida como sí es la cantidad, comprender el término desarrollo, en el contexto organizacional, es un poco difícil para las gentes poco sensibles que tienden a mediar mucho y a valorar poco. No debemos olvidar que la calidad de un cuadro, de un poema, de una escultura o de un concepto, están en su contenido, en su estética y no en su tamaño.

El desarrollo de cultura organizacional de calidad superior, es pues, cuestión de calidad, de contenido, de estética.

Cuando decimos que el desarrollo es un proceso permanente, queremos indicar no sólo que el desarrollo es algo que se logra con el esfuerzo diario, sino también que, debido al permanente cambio social, las posibilidades de desarrollo de la organización son también permanentes, es decir mientras la organización viva, siempre tendrá posibilidades de desarrollo.

Desde el principio de los tiempos la sociedad está en proceso de desarrollo, pero no podemos decir que el desarrollo se haya alcanzando, en el sentido de que llegar a una meta última. Si esto fuera así, si existieran sociedades que hubieran alcanzado esta meta, ya no tendrían necesidad de buscar otras alternativas, sino simplemente de mantener el statu quo. Igual cosa sucede con la organización, el hecho de que sea eficaz en un momento dado, no significa que deba quedarse allí, pues el cambio social y sus propias circunstancias le irán imponiendo, en el tiempo nuevas misiones y nuevos objetivos para lograr, los cuales serán nuevos retos a su eficacia. **El desarrollo no es una meta, es un camino.**

El desarrollo para que sea tal, debe ser armónico e implica varias cosas:

- A. **Armonía en el conjunto:** La organización debe buscar el desarrollo en su conjunto, manteniendo un sano equilibrio e integración entre las partes.
- B. **Armonía en el proceso:** La organización debe procurar una conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras (misión, objetivos, estrategias, proceso, tamaño, estructura, ejecución, controles etc.).
- C. **Armonía de intereses:** Los intereses que los individuos tienen en su trabajo deben integrarse con los intereses de la organización, en aras del desarrollo conjunto. El hombre es quien da vida a la organización. Si se encuentra en proceso de desarrollo la organización también estará y si se estanca la organización también lo hará.

- D. **Armonía con la sociedad:** De la misma manera, la organización debe buscar equilibrio en las relaciones con la sociedad. Integrarse al desarrollo de la sociedad, ser motor de ese desarrollo en concordancia con el cambio social, con las normas y valores sociales.

Considerando las precisiones anteriores, podemos, por ahora definir de una manera más amplia y profunda el concepto de **calidad superior** en la siguiente forma:

Es un proceso permanente de renovación eminente cualitativo quien con base en un profundo conocimiento de la realidad (social, humano y organizacional), tiene por objeto contribuir, en el mayor grado que le sea posible, al desarrollo de la sociedad, al desarrollo de los seres humanos que trabajan en la organización y al propio desarrollo de la organización (Tomamos como parte integral del desarrollo de la sociedad a los clientes, proveedores y al propio desarrollo de la organización a los accionistas).

Ahora bien, los autores o gurues de la administración, plantean en general, palabras más palabras menos, que para aspirar al desarrollo de una organización hay que apoyarse en las ciencias de la conducta. No dudamos que así sea, pues ellas son la base del desarrollo humano y éste, a su vez, la del desarrollo de la organización. Sin embargo, hacer desarrollo en la organización implica más que eso, pues al ser un proceso permanente de cambio, es indispensable apelar a todas las funciones del proceso administrativo, y a las diferentes ciencias en las cuales éstas se apoyan. Si sólo nos preocupamos por utilizar las ciencias de la conducta, quizá podríamos tener un clima de trabajo favorable con hombres motivados y grupos integrados, lo cual es importante para la organización, pero no suficiente, pues también lo son sus estrategias, sus procesos, etc., amén de sus dimensiones económica, política, jurídica, ecológica, comercial, etc.

Lo que hace a la administración una profesión realmente hermosa no es sólo el reto de desarrollo, que como artista va plasmado el administrador, sino también la multiplicidad de disciplinas que confluyen a ella, lo cual posibilita a éste tener una visión amplia de este mundo.

**Por qué entrar a la cultura organizacional de calidad superior.**

Diferentes razones, que tiene relación entre sí, nos asisten para explicar por qué se debe llegar a ella.

- A. El siempre cambiante entorno social que hace que las organizaciones no puedan operar sobre las bases tradicionales en que fueron concebidas, para el mundo casi estático.

- B. La esperanza permanente de una sociedad mejor, a la cual puede contribuir la organización.
- C. El desarrollo del conocimiento en el campo de la administración, aportando, permanentemente, nuevos conceptos para la dirección y gestión administrativa.
- D. El nuevo hombre con mayores aspiraciones superior y necesidades de ser creativo, de participar, de realizarse, de buscar su identidad, etc.
- E. La creciente dificultad para obtener recursos, cada vez más escasos, así como para mantener o penetrar en nuevos mercados, cada vez más inciertos y
- F. Las nuevas situaciones organizacionales internas como son : la mejor capacitación de quienes trabajan en la organización, mayores exigencias no sólo en aspectos económicos, sino también en la calidad de vida organizacional, las posibilidades de mejorar los procesos debido al desarrollo tecnológico, en fin mejorar el marasmo en que cae la organización, con las consecuencias antes vistas.

Como calidad superior no es algo que hacen las organizaciones para estar a la moda, cada organización debe encontrar sus propias razones (misión) que le impulsen a entrar a este modelo.

Para entrar a este modelo, los administradores de las organizaciones (C.O.I., C.O.C., C.O.D.) deben homogenizar los procesos en el nivel que más le corresponda. Ejemplo : Una organización con la mayoría de características C.O.C., debe recoger procesos rezagados en C.O.I. y homogenizar los todos a C.O.C., una organización con la mayoría de características en C.O.D., debe recoger procesos rezagados en C.O.C. y C.O.I. y homogenizarlos todos a C.O.D.

Ahora, una vez en C.O.D. (homogénea), se comienza a pasar procesos a calidad superior y cuando la mayoría de ellos estén en ella, se homogeniza.

**Quien o quiénes se involucran en la cultura organizacional de calidad superior:**

La necesidad de la organización inicie un proceso de desarrollo de calidad superior, que haga un cambio, puede sentirla, inicialmente, una o varias personas, ubicadas en diferentes sectores aún en diferentes niveles de la organización.

En algunas ocasiones, ese trabajo de concientizar a los demás, entre ellos a la gerencia o los jefes, es arduo, difícil y por

qué no decirlo, imposible.

Este proceso de concientizar puede tomar poco o mucho tiempo, dependiendo de la apertura y sensibilidad de las gentes. Es absolutamente indispensable el apoyo decidido de la gerencia y, es ella quien debe liderar el proceso, pues trabajar por el desarrollo de la organización es algo así como el summun de la labor administrativa. A la gerencia le corresponde implantar lo que hemos llamado **Calidad superior**

De ahí en adelante, es decir desde el momento de iniciar el proceso, la labor del desarrollo debe ser una labor sinérgica de todos los miembros de la organización. Cada individuo en su nivel y con sus conocimientos puede integrarse con otros individuos en pos del desarrollo. Este, como ya lo expresamos, es para todo el conjunto de seres humanos que la integran, y será más fructífero si a una sus esfuerzos.

En conclusión, determinar la misión de la organización, de calidad superior, es encontrar su razón de ser o "un principio unificante de todas sus acciones". Lo deseable, para encontrar esa razón de ser o ese principio unificante, es que la organización comprenda, como ya se indicó, que el tiempo en que vivimos y la sociedad en que vivimos le demanda una verdadera misión de desarrollo, atendiendo por ésta, aquella que contribuye al desarrollo de todos los elementos que integran una organización.

Al igual que el diagnóstico y las demás partes constitutivas de la implementación, la forma de establecer la misión, mediante una gran participación, debe encontrarla cada organización, de acuerdo con sus particularidades.

### **El Proceso de Cultura organizacional: Calidad Superior.**

Hemos visto como la organización debe contribuir, en el mayor grado que le sea posible, al desarrollo de su sociedad, al desarrollo de las personas que trabajan en ella y a su propio desarrollo, misión que debe estar en concordancia con el momento histórico y el contexto cultural de esa sociedad. Y hemos planteado, también, como este proceso de desarrollo debe ser de permanente cambio o renovación.

Ahora bien, establecer esa misión específicamente, así como los campos concretos en que se trabajará, los objetivos a alcanzar, los procesos a realizar, la estructura, la forma de acción, etc., es algo que corresponde concebir e implementar a cada organización, en particular.

Cada organización es una circunstancia en sí misma y en sus relaciones con la sociedad y mal haría en adoptar modelos de desarrollo utilizados en otras organizaciones, por excelentes

resultados que éstas hayan obtenido. No hay, por lo tanto, un modelo ideal que le indique a las organizaciones lo que deben hacer y cómo hacerlo, para alcanzar el desarrollo. El qué hacer y de qué manera lo debo decir cada organización, en su sabiduría.

Sin embargo, sí podemos presentar, al lector, un conjunto de pautas o actividades que, a manera de proceso, le servirán de guía para realizar estas decisiones. Este proceso, en forma general es el siguiente:

**1. Etapa de Preparación**

- a. Tomar conciencia sobre la importancia del proceso a desarrollar.
- b. Capacitar los procesos de planeación, organización, dirección y control.
- c. Capacitar para la acción.

**2. Etapa de Planeación**

- a. Realizar el diagnóstico de la organización.
- b. Determinar su misión
- c. Determinar los objetivos generales.
- d. Establecer las políticas generales
- e. Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos.
- f. Determinar la nueva estructura de la organización, así como una estrategia para implementarla.

**3. Etapa de la Acción**

- a. Establecer la nueva estructura de acuerdo con la estrategia de implementación.
- b. Ejecutar estrategias.
- c. Controlar el tiempo.

**4. Etapa de consolidación de la nueva organización en calidad superior**

La explicación de cada una de las etapas anteriores, es la siguiente:

## **1. Etapa de Preparación**

La etapa de preparación tiene por objeto motivar y capacitar a las personas para el establecimiento de la nueva cultura y para la realización del proceso. Para ello puede realizarse las siguientes actividades.

### **a. Tomar conciencia sobre la importancia del proceso a iniciar**

Todos los integrantes de la organización deben tomar conciencia de la importancia del proceso que se inicia. La gerencia debe indicar, ampliamente a todos con base en los conceptos ya expuestos acerca del cambio organizacional de la calidad superior, cómo la organización requiere entrar en una nueva fase. Una fase con mayor integración entre ella y la sociedad y entre ellas y sus empleados. Una fase en la que mediante una adecuada información y una excelente participación, la organización determinará su misión, sus objetivos, sus políticas, sus estrategias, su estructura, una fase en la que el respeto al ser humano y el desarrollo serán los pilares de la nueva cultura. Una fase, en fin, en la que procurando cada día, una mejor calidad de la vida organizacional y trabajando armónica, sinérgica y estéticamente se buscará alcanzar la misión y los objetivos.

Naturalmente, de acuerdo con las características propias de cada organización, la gerencia puede apelar a otros aspectos que hagan comprender a las personas acerca de la necesidad de cambio, así como para motivarlos hacia el proceso. Por último, una presentación de las fases y actividades a realizar ayudarán a comprender el alcance de lo que se pretende.

La toma de conciencia que busca, en esta primera actividad, puede tomar algún tiempo, pues es necesario dar pie a que las personas decanten bien lo que se desea y la forma de lograrlo, a la vez que tengan tiempo para presentar sus inquietudes, sugerencias, discrepancias, etc.

Podríamos decir que el motivar a entrar en el proceso es el primer gran consenso que la gerencia debe buscar para iniciar la nueva fase.

### **b. Capacitar para la planeación, organización, dirección y control**

La capacitación para la planeación, puede hacerse a través de la metodología que se considere más conveniente, de acuerdo con el número de personas a capacitar, el grado de conocimientos con relación al tema, los recursos con que se cuente para hacerlo, etc.

El resultado debe ser que a todos le quedan muy claros los conceptos técnicos de las diferentes partes constitutivas de la planeación, organización, dirección, control, diagnóstico, misión, objetivos, políticas generales, estrategias y estructura. (Más adelante, en la medida que vamos tocando cada una de estas partes, haremos una ampliación de las mismas). Es absurdo pensar que estos conceptos sólo pueden entenderlos quienes están en los niveles altos de la organización, en gracia a sus conocimientos. Quienes están en los niveles bajos también pueden comprenderlos si se utiliza una metodología apropiada y si se usa un lenguaje claro y sencillo. Si no nos preocupamos porque las personas se apropien de estos conceptos fundamentales. Cómo podremos contribuir a su desarrollo?. Cómo podremos, entonces, haber un proceso de desarrollo participativo?. Qué podremos hacer para que le encuentren sentido a su trabajo, si por no conocerlos no le encuentran sentido a la organización?. Cómo podremos hacer que quieran a la organización, que comprendan sus vicisitudes, etc, si ésta no se abre a ellos, porque piensa que no entienden, sino que, simplemente, los utiliza?. Cómo podremos, en fin, establecer la nueva cultura de calidad superior?.

### **c. Capacitar para la acción.**

La capacitación para la acción consisten en preparar positivamente, a las personas para el cambio de cultura que se aproxima. No debemos olvidar que la organización, en esa nueva fase, va a romper con sus esquemas tradicionales de hacer las cosas, esquemas, como ya hemos expresado, de tipo tradicional, para entrar a una cultura diferente, la cual empieza por la filosofía misma de la nueva organización, con respecto a su destino y se manifiesta, concretamente, en la calidad de vida organizacional, mediante la puesta en marcha de una cultura de desarrollo.

En la acción, que se inicia prácticamente desde la etapa de planeación, entran en relación individuos y grupos. Es por ello que esta capacitación debe contener actividades como las siguientes :

1. Capacitar a los individuos en el proceso de toma de decisiones.
2. Capacitar a los individuos para trabajar en diferentes tipos de grupos (horizontales, verticales y transversales) en aspectos como los siguientes : manejo de la información y la comunicación, toma de decisiones por consenso, apertura a la heterogeneidad, solución de conflictos feed-back, etc.
3. Sensibilizar a los jefes a informar, a permitir una amplia participación y asumir, en lo posible, con sus dirigidos, el papel de "primus interparibus" (el primero entre iguales).



4. Buscar que los miembros de la organización comprendan que los objetivos de ésta deben estar por encima de cualquier interés personal o sectorial, que su logro es tarea de todos y que, por lo tanto, debe primar un clima de integración en función de los mismos.
5. Capacitar a las personas para autodirigirse y autocontrolarse en el trabajo, pues la nueva cultura, con mayor delegación y más participación les dejará más libertad de acción, incluso a ellos corresponde la autoevaluación.
6. Sensibilizar a las personas a la creatividad con el fin de que puedan dar respuestas rápidas a las nuevas circunstancias que se vayan presentando.

Sensibilizarlos a colaborar con personas de diferentes sectores y niveles de la organización, en aras de los objetivos organizacionales, etc.

## 2. Etapa de Planeación

La fase de planeación tiene por objeto determinar, mediante una amplia participación de todos los miembros de la organización, los fines que ésta buscará en el futuro y la forma de alcanzarlos. Para ello, se pueden realizar las siguientes actividades :

### a. Realizar el diagnóstico de la organización

Realizar el diagnóstico de la organización consiste en establecer su situación actual, en todos los órdenes, y las causas positivas y/o negativas, determinantes de esa situación.

La forma como se lleva a cabo el diagnóstico organizacional debe establecerla cada organización, de acuerdo con sus circunstancias. Sin embargo, creemos que éste debe conducir, entre otras cosas, a :

1. Una identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, en todos los órdenes, y las causas de ellas. Esto tiene por objeto conocer qué es lo positivo que tiene la organización para mantenerlo, para construir sobre ello. El hecho de que se esté realizando un cambio en la organización no significa que haya que cambiarlo todo. Lo bueno hay que mantenerlo, fortalecerlo. En igual forma hay que conocer qué es lo negativo para eliminarlo, para volverlo positivo.
2. Una identificación de las oportunidades y amenaza que tenga la organización en la sociedad. El objeto de esta parte no es otro que capitalizar aquellas oportunidades de mercado que signifiquen posibilidades de contribuir al desarrollo de

la sociedad, bien sea en el campo de las actividades actuales de la organización o en otro campo. También de conocer cuáles son las amenazas que tiene la organización en el presente y las que se vislumbran para el futuro, con el fin de prepararse para afrontarlos e impedir que afecten a la organización.

#### **b. Determinar la misión de la organización.**

Determinar la misión de la organización es encontrar su razón de ser "un principio unificante de todas sus acciones". Lo deseable, para encontrar esa razón de ser o ese principio unificante, es que la organización comprenda, como ya se indicó anteriormente que el tiempo en que vivimos y la sociedad en que vivimos le demandan una verdadera misión de desarrollo, entendiendo por éstas aquélla que contribuye tanto al desarrollo de la sociedad como de la organización y de las personas que trabajan en ella.

Al igual que el diagnóstico y las demás partes constitutivas de la etapa de planeación, la firma de establecer la misión, mediante una gran participación, debe encontrarla cada organización, de acuerdo con sus particularidades.

#### **c. Determinar los objetivos generales**

Los objetivos generales expresan la misión de manera específica, en términos cualitativos y cuantitativos, a los que la organización pretende llegar a largo plazo.

Para establecer dichos objetivos es conveniente tener en cuenta la realidad organizacional reflejada en el diagnóstico y particularmente: el entorno social general en el cual se desenvuelve la organización, su entorno de mercado, los valores y necesidades de las personas de la organización y las necesidades y recursos de ésta.

#### **d. Establecer las políticas generales**

Después de precisar los objetivos, la organización debe trazar unas políticas generales, en aquellos aspectos que considere conveniente, que sirvan de guías, más no de normas, al igual que de catalizadores para las diferentes decisiones y acciones organizacionales. Las políticas representan, entonces, espacios amplios y al mismo tiempo limitado, dentro de los cuales todos los individuos y grupos de la organización pueden moverse, para esas decisiones y acciones.

**e. Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos**

Las estrategias pueden definirse como los caminos que la organización decide recorrer para poder alcanzar sus objetivos generales. Por lo general para cada objetivo se establece una estrategia, dando lugar así a un conjunto de caminos que la organización debe transitar simultánea e íntegramente.

Las estrategias están conformadas por múltiples aspectos dependiendo, naturalmente, del tipo de objetivo al que se pretende llegar.

En términos generales las partes constitutivas de una estrategia, son:

Las metas a conseguir período a período, hasta llegar, en el largo plazo, al objetivo deseado.

Estas metas son un elemento esencial para el control, pues al determinar cada período se puede concluir si el objetivo se está alcanzando de acuerdo con lo planeado o no, en cuyo caso es preciso tomar medidas correctivas colectivas o participativas.

Además de las metas, las estrategias están integradas por procesos, políticas específicas para cada estrategia, por proyectos, actividades, normas, procedimientos, controles especiales, etc.

**f. Determinar la nueva estructura de la organización así como una estrategia para implementarla**

Los cambios en los fines y estrategias organizacionales traen como consecuencia, por lo general, un cambio de estructura, máxime si se trata de pensar de un sistema tradicional a una cultura de calidad superior pues al modificar la estructura se tiene la posibilidad de cambiar las relaciones tanto internas como externas de manera tal que sea, también, una contribución a la integración y a la armonía.

La estructura siempre debe considerarse como un medio para alcanzar la misión y los objetivos organizacionales y no como un fin en sí misma, a la manera tradicional. La estructura es, entonces, una resultante de todos los pasos anteriores de planeación y deben ser lo suficientemente flexible para que la organización pueda adaptarse a los cambios que, paulatinamente se seguirán presentando.

Con el diseño de la nueva estructura termina, en principio, la etapa de planeación. Sin embargo, como generalmente es casi imposible cambiar la estructura de la noche a la mañana, antes de iniciar la acción es necesario establecer, también una estrategia que contenga un conjunto ordenando de pasos a seguir hasta logra

su total implementación.

Cada organización con base en la estructura actual y a la nueva estructura debe establecer, de la mejor manera posible, esa secuencia de paso a seguir para la implementación.

### **3. Etapa de la acción**

La etapa de la acción tiene por objeto hacer realidad, el tiempo, la misión y los objetivos establecidos con base en las políticas y estrategias especificadas para tales fines. Esta etapa consta de las siguientes actividades :

#### **a. Establecer la nueva estructura de acuerdo con la estrategia de implementación**

Una vez terminada la planeación podemos decir que empieza el movimiento. Y el primer movimiento que debe dar no puede ser otro que plasmar la nueva estructura, pues ésta, junto con las nuevas estrategias y políticas, es el medio más adecuado para alcanzar los logros deseados. La consolidación de esta estructura se consigue siguiendo, ordenadamente, los pasos establecidos en su estrategia de implementación.

#### **b. Ejecutar las estrategias**

Una vez consolidada la estructura se ponen en marcha los diferentes procesos, actividades, programas, proyectos, etc., constitutivos de cada estrategia.

Es, en este momento, en donde la capacitación para la acción se expresa con mayor relevancia, en donde se requiere mayor integración y sinergia en aras del conjunto organizacional.

#### **c. Controlar el tiempo**

Periódicamente, cuando se vayan concluyendo las metas intermedias o cuando se considere necesario, debe realizarse un control sobre el desarrollo de cada una de las estrategias, y principalmente, sobre el desarrollo conjunto de la organización. Este control, en donde se compara lo realizado con lo planeado, puede conducir a mantener las cosas como se habían diseñado y como se están ejecutando, porque los resultados son buenos, o en su defecto a tomar medidas correctivas como pueden ser: cambios en objetivos, en políticas, en estrategias, en estructura o en la acción misma de las personas.

Puede suceder, también, que tales medidas correctivas se impongan no porque lo planeado o lo ejecutado lo exija, sino porque el permanente cambio lo amerite. Es aquí en donde se ve con mayor claridad, como la planeación y la acción tiene que ser un proceso permanente.

#### **4. Etapa de consolidación de la nueva organización en calidad superior.**

Los sistemas sociales como las organizaciones tienen la tendencia consciente e inconscientemente a retornar a etapas anteriores que, por conocidas, le representan alguna seguridad.

Con el fin de evitar que todo el esfuerzo realizado se diluya, y, principalmente, que la organización caiga de nuevo en el marasmo tradicional o alguna inconsistencia, por demás calamitosa, la gerencia, desde el mismo momento que se inicia la etapa de acción, debe velar porque la nueva cultura sea una realidad, se mantenga y se mejore. Por tanto, debe continuar atenta al cambio social, a mantener un espíritu permanente de planeación, a dar información a permitir una amplia participación, a integrar personas y grupos en pos de objetivos comunes, a mejorar, constantemente, el clima organizacional, sus procesos, sus relaciones con el medio, etc.

Si en C.O.I, C.O.C. y C.O..D., lo natural era la alineación, la desmotivación, la escasa productividad, etc., en esta fase se debe procurar que lo natural sea el desarrollo. como lo hemos expresado, lo que se trata de consolidar en esta nueva fase es la cultura del desarrollo, que no es otra cosa que una cultura para el cambio permanente, con las características, se puede ir consolidado.

#### **La cultura del desarrollo en las organizaciones de calidad superior.**

Hemos venido diciendo que cada organización es una circunstancia en sí misma y que, por lo tanto, cada una debe buscar su propio modelo de desarrollo cultura organizacional de calidad superior.

Sin embargo, con el fin de brindar más elementos de juicio al lector para una mejor comprensión de lo aquí propuesto, vamos a presentar, a manera de ejemplo, lo que consideramos podría ser esa cultura de calidad superior.

1. Interés, permanente, de todos los miembros en el desarrollo de la sociedad, en el de la organización y en el suyo propio. Es decir tal como lo expresamos anteriormente, se procura siempre alcanzar la misión de la organización, misión que debe ser compartida por todos y que debe irse adaptando al momento histórico y al contexto cultural de la sociedad.
2. Gran respeto por el ser humano, aceptándolo en toda su dimensión a la vez que procurando, permanentemente el enriquecimiento de su trabajo y el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Una organización es lo que son hombres, y su desarrollo será posible si éstos se

desarrollan.

3. Gran apertura a la heterogeneidad tanto humana como profesional, procurando aprovecharla en los diferentes análisis, decisiones y acciones que el complejo mundo de hoy le impone a las organizaciones.
4. Clima organizacional altamente gratificante para todos, debido a la gran calidad de la vida organizacional, la cual se puede manifestar en cosas como: la armonía, la confianza y la camaradería entre los miembros, la innovación, la creatividad y la originalidad para impulsar el desarrollo. la estética de la vida organizacional no sólo en el ambiente físico sino, también, en la estética de las relaciones, los procesos, las decisiones y acciones organizacionales, etc.
5. Preocupación permanente por el cambio social, por la planeación, por el largo plazo, y disposición; también permanente a correr los riesgos que se considere necesarios para el desarrollo. Esto naturalmente pueden conducir a cambios en los fines organizacionales, como son la misión y los objetivos, o en los medios para alcanzarlos, como son las políticas, las estrategias, la estructura organizacional y, en general, la acción. si así resultare, la C.O.C.S. nos indica que hay que implementar esos cambios, naturalmente sin causar traumatismos que pueden atentar contra el mismo desarrollo que se busca. En ocasiones, por querer hacer mejor las cosas, se termina desmejorándolas.
6. Estructura ágil, flexible, integradora de individuos, grupos y recursos, en función de la misión y de los objetivos, con el mayor grado de descentralización posible, en donde los centros de decisión estén cerca de las fuentes de información y en donde las comunicaciones sean abiertas, efectivas, auténticas y rápidas.
7. Aceptación de la organización informal, integrándola positivamente a la formal en bien de la eficacia organizacional.
8. Selección del personal, que acepte a aquellas personas que, además de cumplir con los requisitos conceptuales, técnicas y de experiencia requeridos para desempeñar sus funciones, tengan un deseo inmenso de superación personal, una gran sensibilidad por los aspectos sociales a la vez que una excelente disposición para trabajar con otros individuos, en función de la misión y los objetivos organizacionales, etc. En otras palabras, en esta nueva cultura no basta, por ejemplo, con ser un buen técnico, sino que el individuo debe tener la disposición necesaria para entrar a la C.O.C.S. De no ser así, este tipo de personas puede volverse un lastre, para estos propósitos.

9. Amplio espíritu sinérgico entre los individuos de cada grupo y entre los diferentes grupos, siempre en función del todo organizacional y dejando de lado los intereses individuales y/o grupales. Espíritu que deben promover los administradores trabajando con sus subordinados en un plano de igualdad con un alto sentido de la participación y colaboración grupal e intergrupar, buscando soluciones positivas a los conflictos que se presenten, a la vez que aprendiendo de ellos, etc.
10. Interés de todos los miembros por dar y recibir feedback con respecto a sus comportamientos, buscando, a través de él, que tanto individuos como grupos sean cada día mejores.
11. Interés, también permanente, en el control positivo, ágil, eficiente y oportuno de todos aquellos aspectos que se consideren necesarios y, naturalmente en plena concordancia con lo planeado. En el plano personal se promueve el autocontrol, autoevaluación y, autodirección.
12. Interés, permanente, por los nuevos conceptos y técnicas administrativas, buscando su aplicación en la organización si se considera conveniente, siempre en aras de la eficacia organizacional

Ratifiquemos, para terminar esta parte, lo ya expresado : lo importante es el desarrollo. Y en pos de él cada organización y va determinando su propia cultura.

### **La resistencia al cambio**

Resistirse a cambiar es una actitud natural en muchos individuos y grupos, la cual puede originarse en la incertidumbre, la seguridad, la angustia, el temor, etc., que el mismo cambio ocasiona, por las siguientes razones : desconocimiento de lo que se va hacer, desconfianza en las bondades de lo que se va a hacer, inquietud por la forma como se va hacer, es decir por la circunstancias en las que se va a desarrollar en nuevo trabajo, por las posibles funciones jerárquicas, interpersonales e intergrupales, en las cuales se va a desarrollar etc., por la posible pérdida de poder, por la falta de compromiso con la organización, etc.

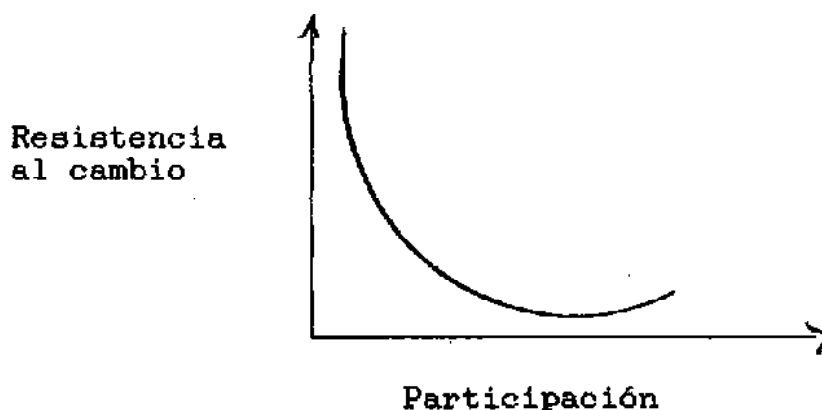
Ahora bien, siendo la gerencia la encargada de liderar el cambio como lo hemos indicado, es a ella a quien corresponde conocer la naturaleza misma de esa resistencia con el fin de diseñar una estrategia que le permita no sólo bajar las diferentes barrera psicológicas y sociales que se oponen a él, por parte de individuos y grupos, sino, también motivar hacia el cambio deseado. Creemos que actividades como las siguientes, pueden formar parte de dicha estrategia.

1. Mostrar la realidad organizacional mediante algo que podríamos llamar pre-diagnóstico, destacando en él, el contenido general de la organización con todas sus consecuencias, así como la necesidad del cambio.
2. Motivar y capacitar hacia el cambio, de acuerdo con lo indicado.
3. No presionar el cambio, sino que, en lo posible, el iniciarlo debe ser el resultado de un gran consenso organizacional.
4. Buscar el momento propicio para iniciar el cambio, con el fin de que el al proponerlo no genere una actitud contraproducente.
5. Propiciar el que las personas que se sienten defraudadas por la organización sienta, vehementemente la necesidad de cambio, motiven, también a sus compañeros para el mismo.
6. Determinar entre todos, todos aquellos aspectos positivos de la actual organización y que es deseable mantener por el valor que les dan las personas y los grupos.
7. Contratar a un asesor externo para que colabore en todo el proceso, asesor por el cual las personas sienten respeto por su imparcialidad, sus conocimientos, su carisma, etc., y que sirva de catalizador de dicho proceso.
8. Mantener una intensa, permanente y genuina participación de todas las personas en todo el proceso. Tal vez podríamos decir que en esta última actividad, la participación, se resume en la solución del problema de la resistencia al cambio.

Una manera fundamental de incrementar el apoyo para el cambio es a través de la participación. Esta estimula a los empleados a analizar, conversar, hacer sugerencias y a interesarse por el cambio. La participación despierta una mayor dedicación y no se limita a obligar a aceptar el cambio. El convencimiento implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para asegurarse de que opere con eficiencia.

Como muestra en la figura, un modelo general de participación y cambio indica que al incrementarse la primera, la resistencia al cambio tiende a disminuir. Esta declina debido a que los empleados tienen menos causas para oponerse a él. Si se toman en consideración sus necesidades se sienten seguros en una situación cambiante.





Los empleados necesitan participación en un cambio antes de que ocurra y no después. Cuando participan desde el principio, se sienten protegidos contra sorpresas y piensan que sus ideas serán bien recibidas. Por otro lado, los empleados tienden a pensar que la participación es posterior al cambio no es otra cosa que un dispositivo de convencimiento y manipulación por otra parte de la gerencia.

La C.O.CS es dinámica, cambiante. Sensibilizar a las personas mantener un espíritu abierto al cambio es ganar un inmenso terreno en el camino de la eficacia organizacional y esto puede conseguirse mediante la participación.

Participar es estar bien informado sobre la marcha de la organización, es poder tomar parte en decisiones importantes para el individuo, es ser tenido en cuenta, es poder aportar, discernir, discutir y sugerir es poder ejercer las cualidades creativa, en fin poder involucrarse con la organización y con otros seres humanos en el camino del desarrollo.

Calidad Superior es un proceso constante de renovación que, con base en un profundo conocimiento de la realidad (social, humana y organizacional), tiene por objeto contribuir permanentemente en el mayor grado que le sea posible, al desarrollo de la sociedad, al desarrollo de los seres humanos que trabajan en la organización y al propio desarrollo de la organización.

En la inteligencia social cada administrador debe ubicar: Calidad Superior.

La excelencia no es de quien la tiene, sino de quien la percibe.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ L., Hernán.** Desarrollo organizacional. Universidad del Valle, Cali, Colombia, Enero de 1988.
- C.F. Pío XII,** Disc. Questa Grande. 17 (21.X.45 1945).
- CHIAVENATO, Idelberto.** Introducción a la teoría general de la administración, cuarta edición McGraw Hill, Latinoamericana S.A. Bogotá 1995.
- D'AMBOISE, Gerald.** Le Budget : Outil et Résultat de Planification, Revue Commerce, Octobre, 1994.
- DE ZUBIRIA, Ramón.** Bajo el signo de los antivalores, Revista Diners, Noviembre de 1985, Págs 16 y 17.
- DESSLER, Gary.** Organización y Administración: Enfoque situacional, Dossat, S.A., Madrid, 1989.
- ETZIONI, Amitai.** Organizaciones modernas, Unión Tipográfica Editorial Hispanoamérica, México, 1965.
- FRENCH, Wendell, BELL, Cecil.** Desarrollo organizacional, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México, 1996.
- GALLO, Miguel A.** Estrategia y sociedad. Enciclopedia de Dirección Administrativa de la Empresa, Orbis, Barcelona. 1985.
- GREINER, Larry E.** Evolution an Revolution as Organizations Grow Harvard Business Review, July - August, 1972.
- Juan Pablo II.** Sollicitudo Rei Socialis. Encíclica CDP. Roma, Italy, 1989
- LAFLEME, Marcel.** Diagnostic Organisationnel et Strategies de Developpement. Une approche globale, Gaetan Morin & Associés Ltée. Chicoutimi. Pq., Canadá 1987.
- MARTINEZ F., Carlos** Administración de Organizaciones, Teoría y Práctica. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Marzo, 1989.
- ROBBINS, Stephen P.** Administración, Teoría y Práctica, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987.

**S Claude, SR., George.** Historia del Pensamiento Administrativo, Pretince-Hall Hispanoamericana S.A., 1974.

**SICARD R., Jaime.** Teoría A. Técnicas de Gerencia en Acción, Legis, Bogotá, Colombia. Febrero 1988.